



Universidad
Carlos III de Madrid

Escuela Politécnica Superior

INGENIERÍA TÉCNICA INDUSTRIAL MECÁNICA

PROYECTO FIN DE CARRERA

**DISEÑO, DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y
SEGUIMIENTO DE UN PLAN DE
FORMACIÓN PARA UNA RED NACIONAL DE
AUTOMÓVILES**

Autor: Javier Otero Mingo

Tutor: Higinio Rubio Alonso

Leganés, Octubre 2015



Título: Diseño, desarrollo, implantación y seguimiento de un plan de formación para una red nacional de automóviles.

Autor: Javier Otero Mingo

Director: Higinio Rubio Alonso

EL TRIBUNAL

Presidente: _____

Vocal: _____

Secretario: _____

Realizado el acto de defensa y lectura del Proyecto Fin de Carrera el día __ de _____ de 20__ en Leganés, en la Escuela Politécnica Superior de la Universidad Carlos III de Madrid, acuerda otorgarle la CALIFICACIÓN de _____.

VOCAL

SECRETARIO

PRESIDENTE



Universidad
Carlos III de Madrid

*Si tus necesidades son para un año, siembra grano;
si son para diez años, planta árboles;
si son para cien años, forma hombres.*

Proverbio chino



AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias a todas las personas que me han ayudado y han aportado su grano de arena para que este proyecto haya visto la luz.

En primer lugar, a Higinio, por darme la oportunidad de realizar un proyecto diferente, por guiarme y con su experiencia ayudarme a darle forma.

Gracias a Javier Lirón por su ayuda, su conocimiento y sus consejos, por transmitirme su constancia y su fuerza de voluntad y por enseñarme que todo se puede conseguir. Sin él, este proyecto jamás habría sido posible.

No puedo olvidar dar las gracias a mis padres y a mi hermana ya que gran parte de lo que soy hoy en día, se lo debo a ellos.

Gracias también a Jesús, Mariano, Pedro y al resto de mis amigos, que siempre me han animado y han respetado mis ausencias para llevar a cabo este proyecto.

El último lugar lo he dejado reservado para dar las gracias a la persona más importante de mi vida. Gracias por animarme en los momentos de decaimiento y desesperanza, gracias por ayudarme a levantarme cuando me he caído, gracias por iluminarme cuando sólo veía oscuridad y por escucharme cuando he necesitado desahogo... Gracias por estar siempre ahí, Fátima.

RESUMEN

El automóvil es uno de los principales motores económicos en la sociedad actual y un producto que, desde su aparición, ha permanecido en continua evolución. La delicada situación económica vivida durante los últimos años ha afectado duramente a este sector, y es ahora más que nunca, cuando se necesita contar con equipos de personas bien formadas capaces de desarrollar su trabajo de la forma más efectiva posible.

En el presente proyecto se diseña un método para implantar un Plan de Formación sistemático que cubra las necesidades reales del personal de la red de concesionarios y talleres de una marca de automóviles tomada como modelo de referencia.

En la primera parte de este trabajo se describe la situación actual y tendencia del mercado automovilístico español así como las características de la marca y su departamento de formación y desarrollo. En este escenario se establece un proceso para detectar las necesidades formativas del personal de la red y diseñar y llevar a cabo un conjunto de acciones formativas que las cubra de forma eficiente.

Así mismo, se propondrán herramientas que permitan evaluar los resultados del diseño realizado, cómo se transfieren a los puestos de trabajo los conocimientos adquiridos en la formación y cómo impactan en los resultados de negocio de la organización.

Palabras clave: *plan de formación, acción formativa, evaluación, competencia, desempeño, rentabilidad.*



ABSTRACT

The car is one of the main economic engines of contemporary society and a product that, since its inception, has been in continuous evolution. The delicate economic situation experienced in recent years has hit this sector, and it is now more than ever, when it's needed to have teams of highly trained individuals able to develop their work in the most effective way possible.

In this project a method is designed to implement a systematic training plan that meets the real needs of the staff of the dealer and workshops on a brand of cars taken as a reference model.

The current situation, trend of the Spanish automobile market and the characteristics of the brand and its Training and Development Department are described in the first part of this paper. In this context, a process is established to identify training needs of staff of the Brand and design and implement a set of training courses that cover this needs efficiently.

Also, some tools have been proposed to evaluate the results of the design, how the knowledge acquired in the training are transferred to the jobs and how they impact business results of the organization.

Key words: *training plan, training activity, evaluation, competence, performance. Profitability.*



ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1 Justificación	2
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Estructura del documento	6
2. Contexto nacional actual	8
2.1 Generalidades.....	9
2.2 Análisis del parque en España y evolución en los últimos años.....	12
3. La Marca.....	18
3.1 Descripción y valores	19
3.2 Tipos de vehículos	21
3.3 Estrategia	22
3.4 Red de concesionarios y talleres autorizados	23
3.4.1 Distribución geográfica.....	23
3.4.2 Estructura (gerencia, ventas y postventa).....	25
3.4.3 Personal en la marca	34
4. El Departamento de Formacion y Desarrollo	36
4.1 Objetivos.....	39
4.2 Función	41
4.3 Estructura del departamento (recursos humanos)	42
4.4 Instalaciones	44
4.5 Recursos.....	45
4.5.1 Recursos materiales	45
4.5.2 Recursos formativos	47
5. Análisis financiero del departamento	49
5.1 Gastos fijos y variables	51
5.1.1 Gastos fijos	51
5.1.2 Gastos variables:.....	52
5.2 Valoración de las acciones formativas.....	55



6. Desarrollo del Plan de Formación para la Red..... 57

6.1	Primera etapa: Identificación y análisis de necesidades formativas.....	59
6.1.1	Identificación de las necesidades/objetivos de la marca	60
6.1.2	Evaluación de las competencias	61
6.1.3	Evaluación del desempeño.....	66
6.1.4	Definición de las áreas de mejora resultantes de análisis anteriores.....	73
6.2	Segunda etapa: Diseño y planificación de las acciones formativas	73
6.2.1	Identificación de recursos disponibles (financieros, infraestructuras, etc.)	74
6.2.2	Priorización de las necesidades detectadas y de las áreas de mejora	76
6.2.3	Definición de objetivos.....	78
6.2.4	Definición de acciones formativas según objetivos.	78
6.2.5	Selección de formato para cada acción formativa	81
6.2.6	Establecimiento del calendario	83
6.2.7	Selección del proveedor de formación.....	84
6.2.8	Preparación del material formativo	92
6.2.9	Establecimiento de criterios y formas de evaluación.....	94
6.2.10	Preparación de los presupuestos.....	95
6.3	Tercera etapa: Comunicación del Plan de Formación.....	96
6.4	Cuarta etapa: Ejecución del Plan de Formación.....	97
6.4.1	Apertura y comunicación de la convocatoria.....	97
6.4.2	Organización y seguimiento de recursos.....	99
6.4.3	Seguimiento del desarrollo de la acción formativa	100
6.5	Quinta etapa: Evaluación de los resultados e impacto de la formación	103
6.5.1	La evaluación	103
6.5.2	Evaluación del impacto de la formación	107
6.5.3	Modelos teóricos de evaluación del impacto de la formación	108
6.5.4	Modelo de evaluación para la red de concesionarios y talleres	112
6.6	Sexta etapa: Acciones de mejora y correctivas	137

7. Conclusiones 139

8. Presupuesto 143

8.1	Introducción	144
8.2	Presupuesto general.....	144
8.3	Presupuesto detallado.....	145



Referencias bibliográficas.....	148
--	------------

Anexos	154
---------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo 1

Figura 1. 1 “Fardier” propulsado a vapor, de Nicolas Joseph Cugnot, se considera el primer automóvil de la historia. En la foto aparece la tercera versión, de 1771. Fuente: Roby (2).	2
Figura 1. 2 Enfoques de la formación y reacción en cada tipo ante una reducción del presupuesto en la empresa. Fuente: Elaboración propia a partir de Puchol (7).	4

Capítulo 2

Figura 2. 1 Superficie de los países de la UE en miles de km ² . (8)	9
Figura 2. 2 Distancias más largas en línea recta Norte/Sur - Este/Oeste en España.: (9)	10
Figura 2. 3 Población por países de la UE en millones de habitantes	11
Figura 2. 4 Densidad de población en España (12).	12
Figura 2. 5 Evolución del índice de motorización frente al PIB per cápita en algunos países de la UE. (1)	13
Figura 2. 6 Matriculaciones de vehículos en España a 31 diciembre de cada año frente al PIB per cápita (producto interno bruto dividido por la población a mitad de año)	14
Figura 2. 7 Evolución del parque de vehículos en España agrupada por antigüedad.	15
Figura 2. 8 Intención de compra de un nuevo vehículo	16
Figura 2. 9 Evolución del mercado de las reparaciones postventa en España (17).	17

Capítulo 3

Figura 3. 1 En el núcleo del diseño se encuentra entender a las personas.	21
Figura 3. 2 Unidades vendidas en la marca en el periodo 2008 – 2014. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la marca (25).	22
Figura 3. 3 Distribución de las ventas de la marca entre los diferentes mercados	23
Figura 3. 4 Ejemplo de distribución de servicios de dos concesionarios con diferentes instalaciones. Fuente: Elaboración propia.	24
Figura 3. 5 Distribución de la red de instalaciones de la marca. Fuente: Elaboración propia.	25
Figura 3. 6 Organigrama de puestos de trabajo en la red de la marca. Fuente: Elaboración propia.	27
Figura 3. 7 Distribución recomendada de técnicos de taller. Fuente: Elaboración propia.	32
Figura 3. 8 Distribución por puestos de trabajo del personal de la red	34



Capítulo 4

Figura 4. 1 Evolución del enfoque de la formación en el departamento desde el año 1999	40
--	----

Capítulo 5

Figura 5. 1 Distribución en los diferentes conceptos del presupuesto anual del Departamento de Formación y Desarrollo	51
---	----

Figura 5. 2 Distribución en gastos fijos y variables del presupuesto anual del Departamento de Formación y Desarrollo	54
---	----

Capítulo 6

Figura 6. 1 Etapas para la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de formación. Estas seis etapas están basadas en las fases que propone Kirkpatrick para poner en marcha una acción formativa. Fuente: Elaboración propia a partir de Kirkpatrick (35).....	59
--	----

Figura 6. 2 Fuentes de información para realizar la detección de necesidades formativas. Fuente: Elaboración propia.....	60
--	----

Figura 6. 3 Proceso a seguir para realizar la evaluación de competencias. Fuente: Elaboración propia.	62
--	----

Figura 6. 4 Extracto del checklist utilizado para registrar la evaluación de competencias del perfil de técnico. Fuente: Portal de formación de la marca.....	64
---	----

Figura 6. 5 Ejemplo de pasos a seguir para realizar la evaluación de competencias del perfil de Técnico de taller según sus diferentes niveles. Fuente: Elaboración propia.	64
--	----

Figura 6. 6 Gráfico ejemplo con los resultados obtenidos en la evaluación de un sujeto para cada área, comparada con el perfil objetivo. De forma rápida se puede ver las áreas en las que destaca y las áreas de mejora. Fuente: Elaboración propia con datos ficticios.	65
--	----

Figura 6. 7 Proceso a seguir para desde la evaluación de competencias, llegar a las acciones formativas necesarias. Fuente: Elaboración propia.....	65
---	----

Figura 6. 8 Organigrama de evaluación. El gerente evalúa a los responsables y así sucesivamente. Fuente: Elaboración propia.....	66
--	----

Figura 6. 9 . Primera hoja de la plantilla de evaluación del desempeño. La primera hoja de la plantilla se utiliza para anotar los datos del evaluado y del evaluador, además de la fecha en la que tiene lugar la evaluación y en la que se llevará a cabo el seguimiento. Esta hoja recoge también una leyenda del significado de las valoraciones utilizadas durante el documento. Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación del Departamento de Formación y Desarrollo de la marca.	68
--	----

Figura 6. 10 Segunda hoja de la plantilla de evaluación de desempeño. Aquí se analiza y valora el cumplimiento de los objetivos cuantitativos marcados en la anterior evaluación. Se compara en objetivo propuesto con el conseguido y siguiendo la escala de valoración, se puntúa. Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación del Departamento de Formación y Desarrollo de la marca.	69
---	----

Figura 6. 11 Tercera hoja de la plantilla de evaluación de desempeño. Se valora el cumplimiento de los objetivos cuantitativos analizados durante el periodo. NOTA: En la imagen sólo aparecen dos ejemplos de los objetivos a valorar. Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación del Departamento de Formación y Desarrollo de la marca.	70
Figura 6. 12 Cuarta hoja de la plantilla de evaluación de desempeño. Esta parte se utiliza para fijar los objetivos para el siguiente periodo Se fijan los objetivos a cumplir tanto cuantitativos, como cualitativos (anotando fortalezas y áreas de mejora) Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación del Departamento de Formación y Desarrollo de la marca.	71
Figura 6. 13 Última hoja de la plantilla de evaluación de desempeño. En la última hoja, con las áreas de mejora detectadas durante en el análisis, se proponen acciones para cubrirlas y se establece un plazo de cumplimiento. También se realiza una valoración global de la evaluación. Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación del Departamento de Formación y Desarrollo de la marca.	72
Figura 6. 14 Factores clave en el diseño y planificación de las acciones formativas. Fuente: Elaboración propia.	74
Figura 6. 15 Organigrama grupos objetivo para la formación. Fuente: Elaboración propia.	76
Figura 6. 16 Esta gráfica puede servir de ayuda para priorizar las necesidades/áreas de mejora. Representa la importancia estratégica de las necesidades/áreas de mejora detectadas frente la magnitud de una necesidad detectada. A su vez, cada círculo corresponde a una necesidad/área de mejora y su superficie puede representar el volumen de personal al que se dirigirá. Fuente: Elaboración propia.	77
Figura 6. 17 Ficha para la creación de la acción formativa en base a las necesidades/áreas de mejora detectadas. Fuente: Elaboración propia.	80
Figura 6. 18 Evolución en el formato de la formación en le empresa en España (en %) desde el 2004 hasta el 2013. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Fundación Tripartita (39)	83
Figura 6. 19 Ficha a utilizar para comprobar la idoneidad del formador interno. Fuente: Elaboración propia.	85
Figura 6. 20 Cuestionario de evaluación de proveedores externos formativos. Fuente: Elaboración propia.	87
Figura 6. 21 Ficha de Evaluación de Proveedores Externos Formativos	88
Figura 6. 22 Ficha para valorar la documentación preparada por el proveedor. Fuente: Elaboración propia.	94
Figura 6. 23 Ejemplo de publicación estructurada de las acciones formativas que componen el plan de formación. Fuente: Elaboración propia.	97
Figura 6. 24 Ficha de valoración de la acción formativa presencial por parte del Director de formación. Fuente: Elaboración propia.	101
Figura 6. 25 Ficha de incidencias para anotar la descripción y el origen, así como describir un posible plan de acción para subsanarla. Fuente: Elaboración propia.	102
Figura 6. 26 Representación gráfica de la inversión realizada por las empresas (todos los sectores) en España, desde el año 2004 hasta el 2014 en formación, y el número de participantes formados. Fuente: Elaboración propia a partir de la Fundación Tripartita (43)	104



Figura 6. 27 Funciones básicas desempeñadas por la evaluación. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)	105
Figura 6. 28 Modalidades de evaluación identificadas. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)	106
Figura 6. 29 Efectos sobre la empresa y tipos de impacto. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)	108
Figura 6. 30 Factores a tener en cuenta a la hora de planificar e implementar una acción formativa eficaz. Fuente: Elaboración propia a partir de Kirkpatrick (35)	109
Figura 6. 31 Niveles de evaluación de Kirkpatrick. Fuente: Elaboración propia a partir de Kirkpatrick (35)	109
Figura 6. 32 Cadena de impacto de Phillips. Fuente: Elaboración propia a partir de Phillips (48)	111
Figura 6. 33 Niveles de evaluación del modelo de Wade. Fuente: Elaboración propia a partir de Wade (49)	111
Figura 6. 34 Fases de la evaluación del plan de formación para concesionarios y talleres autorizados de la red de MAR.CA. Fuente: Elaboración propia.	112
Figura 6. 35 Estructura del cuestionario de satisfacción de los participantes. Fuente: Elaboración propia a partir de Miguel et al. (53)	114
Figura 6. 36 Ejemplo de cuestionario de satisfacción utilizado al finalizar la formación. Fuente: Elaboración propia.	115
Figura 6. 37 Ilustración indicando los valores Top y Bottom Box y Top Two y Bottom Two Box sobre la escala de valoración utilizada en los cuestionarios de satisfacción. Fuente: Elaboración propia.	117
Figura 6. 38 Representación gráfica del reparto de valoraciones de la Tabla 6.9. Fuente: Elaboración propia a partir de datos ficticios.	119
Figura 6. 39 Representación del Bottom Two Box en comparación con el Top Two Box Fuente: Elaboración propia a partir de datos ficticios.	119
Figura 6. 40 Clasificación de las evaluaciones de conocimientos según el momento y la finalidad con la que se realiza. Fuente: Elaboración propia a partir de Hill (52)	120
Figura 6. 41 Cuestionario a realizar por el participante de forma previa a la formación para conocer sus expectativas con respecto a la utilidad de la actividad. Fuente: Elaboración propia.	122
Figura 6. 42 Cuestionario a realizar por el participante de forma posterior a la formación para conocer el cumplimiento de sus expectativas con respecto a la utilidad de la actividad y la utilidad en su puesto de trabajo tras participar en la acción formativa. Fuente: Elaboración propia.	123
Figura 6. 43 Preguntas a responder como guía para llevar a cabo la evaluación de la transferencia al puesto de forma correcta. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)	124
Figura 6. 44 Fases de evaluación del impacto de la formación. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)	125
Figura 6. 45 Algunas recomendaciones a tener en cuenta en la selección de indicadores para el cálculo de beneficios en la evaluación del impacto. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)	128
Figura 6. 46 Diagrama de flujo de costes-beneficios para la red de concesionarios y talleres y para la marca. Fuente: Elaboración propia.	130



Figura 6. 47 Cuadro de mando con la representación de Indicadores de negocio e Indicadores de formación y desarrollo. Fuente: Lirón (58)..... 136

GLOSARIO DE TABLAS

Capítulo 3

Tabla 3. 1 Competencias asociadas a los puestos de trabajo de la marca	33
--	----

Capítulo 4

Tabla 4. 1 Algunas ventajas y riesgos asociados a la subcontratación (31)	42
---	----

Capítulo 6

Tabla 6. 1 Ejemplo de tabla para controlar la desviación en el gasto frente al presupuesto mensual (en este caso sólo se habría analizado hasta abril). NOTA: Los valores son ficticios	75
Tabla 6. 2 Tabla utilizada para recopilar los datos y resultados de los candidatos para formadores internos (homologados o rechazados)	86
Tabla 6. 3 Tabla utilizada para recopilar los datos y resultados de los candidatos para proveedores de formación externos (homologados o rechazados)	89
Tabla 6. 4 Matriz para seleccionar un proveedor externo entre las diferentes ofertas. A cada criterio se le imputa un peso (en porcentaje) según la importancia en la formación concreta. En la figura se han incluido unos valores de ejemplo para comprender mejor el funcionamiento.	90
Tabla 6. 5 Matriz para comparar las valoraciones de los criterios de selección en la caso de tener que elegir entre varios formadores internos.	91
Tabla 6. 6 Interrogantes básicos que afectan a la evaluación Fuente: Pineda (42).....	107
Tabla 6. 7 Distribución ejemplo de valoraciones para una formación en la que se han recogido seis cuestionarios y se han evaluado cinco ítems según la escala: 1 Deficiente, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente. Fuente: Elaboración propia.	116
Tabla 6. 8 Valores medios de los ítems evaluados con los valores de ejemplo de la Tabla 6.7	117
Tabla 6. 9 Porcentaje de cada valoración en los diferentes ítems evaluados según el ejemplo de la tabla 6.7. Fuente: Elaboración propia.	118
Tabla 6. 10 Tipos de indicadores de impacto de formación y sus características. Fuente: Pineda (42).....	127
Tabla 6. 11 Ejemplo de aspectos a valorar por el cliente (normalmente con una escala tipo Lickert) tras su paso por el concesionario o taller. Fuente: Orvecame (56)	134
Tabla 6. 12 Información cuantitativa y cualitativa que se debe recoger en el informe de resultados. Fuente: Elaboración propia.	137
Tabla 6. 13 Contenido del informe final de resultados del plan de formación. Fuente: Elaboración propia.	138

Capítulo 8

Tabla 8. 1. Presupuesto de los gastos asociados al personal	145
Tabla 8. 2 Presupuesto de los costes asociados a los equipos	146



Tabla 8. 3 Presupuesto de los costes asociados a la subcontratación.	146
Tabla 8. 4 Presupuesto de los costes asociados a otros costes directos	146
Tabla 8. 5 Resumen total del presupuesto.	147

1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

El automóvil, desde su nacimiento a finales del siglo XVIII (1), ha sido uno de los productos industriales que más ha evolucionado y cambiado tanto social como tecnológicamente. Aunque esta evolución ha supuesto un proceso constante desde su aparición, ha sido en las últimas décadas cuando el automóvil ha sufrido la mayor parte de las mejoras, propiciadas por el desarrollo paralelo de otras tecnologías que se han ido integrando e incorporando, ampliando sus prestaciones.

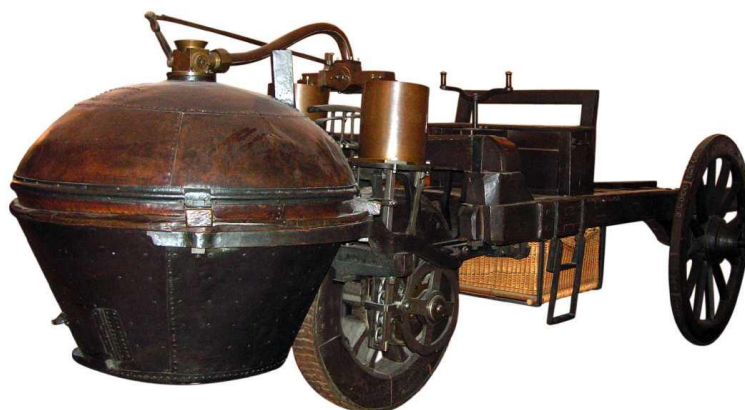


Figura 1. 1 “Fardier” propulsado a vapor, de Nicolas Joseph Cugnot, se considera el primer automóvil de la historia. En la foto aparece la tercera versión, de 1771. Fuente: Roby (2).

El desarrollo de la metalurgia, de los procesos de fabricación, de los plásticos y materiales compuestos, etc. han sido factores que han permitido la modernización del automóvil. No obstante, el factor que más ha favorecido esta evolución ha sido el rápido desarrollo del campo físico de la electrónica, en particular, la aparición de un elemento clave: el transistor. Este elemento, fruto de los avances en el campo de los semiconductores, fue diseñado a mediados del siglo XX (3) y, aunque rápidamente se incorporó a la tecnología de la época (por ejemplo en aparatos de radio), no se montó en los automóviles hasta mediados de los años 60 (4). En un primer momento sustituyó a los encendidos clásicos de ruptores por los más rápidos y precisos encendidos electrónicos. Desde ese momento y hasta la actualidad la tecnología del automóvil ha ido creciendo de forma paralela al campo de la electrónica.

Muchas de las mejoras introducidas en los automóviles han sido motivadas tanto por factores sociales como legislativos. Las normativas de circulación, medioambientales y de seguridad han obligado a lo largo de la historia a los fabricantes de automóviles a incorporar sistemas para ir transformando a los vehículos en máquinas seguras, tanto para los viajeros como para el resto de usuarios de la vía, y respetuosas con el medio ambiente, por supuesto sin dejar de incrementar las prestaciones. Esas mismas

prestaciones que demandan los clientes y que también obligan a los fabricantes a incorporar nuevas tecnologías a los vehículos.

A lo largo de la historia del automóvil, no sólo ha evolucionado el vehículo en sí mismo, sino también el cliente al que está destinado. Aunque el consumidor ha ido pasando por diferentes etapas, la aparición de Internet ha marcado un punto de inflexión tanto en la venta como en la postventa de los automóviles. El cliente tiene la posibilidad de “visitar” y conocer virtualmente diferentes marcas sin moverse de su casa. Además, puede conocer opiniones y valoraciones acerca del producto y, una vez adquirido el vehículo, disponer de gran cantidad de información técnica, fácilmente accesible desde la red.

Esta evolución en el consumidor, ha traído como consecuencia un cambio en los procesos de marketing, venta y recepción del cliente, en busca de captar su atención y conseguir su máxima satisfacción tanto en la venta como en la postventa.

Todos estos factores hacen **indispensable para una marca de automóviles tener al personal de su red de concesionarios y talleres bien formado**. En primer lugar, un equipo de dirección con capacidad de liderazgo que motive a su personal y, en segundo lugar, un equipo de ventas y de postventa con un buen conocimiento del mercado, del producto y de las tecnologías actuales.

La formación se puede definir de múltiples formas. Berrocal y Pereda (5) definen la formación como “el proceso sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los formandos, a través de acciones formativas de distinto tipo, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa”. Por otra parte, Buckley y Caple (6) indican que la formación “es un esfuerzo sistemático para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o en un rango de actividades. Su propósito, en el mundo del trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados”.

Aunque considerar la formación como un gasto puede parecer una asociación antigua, Luis Puchol en su libro “Dirección y gestión de recursos humanos” (7) afirma que hoy en día aún hay muchas empresas en las que la formación se considera como un lujo que sólo se puede permitir en tiempos de bonanza económica.

La incapacidad de ver la formación como una inversión lleva a que, ante una disminución de los beneficios en la empresa, como ha ocurrido en los últimos años, debido a la delicada situación económica por la que atraviesa España, sea reducida al mínimo.

Si bien es cierto que una inversión también supone en un primer momento un coste, la diferencia radica en su potencial para generar futuros beneficios.

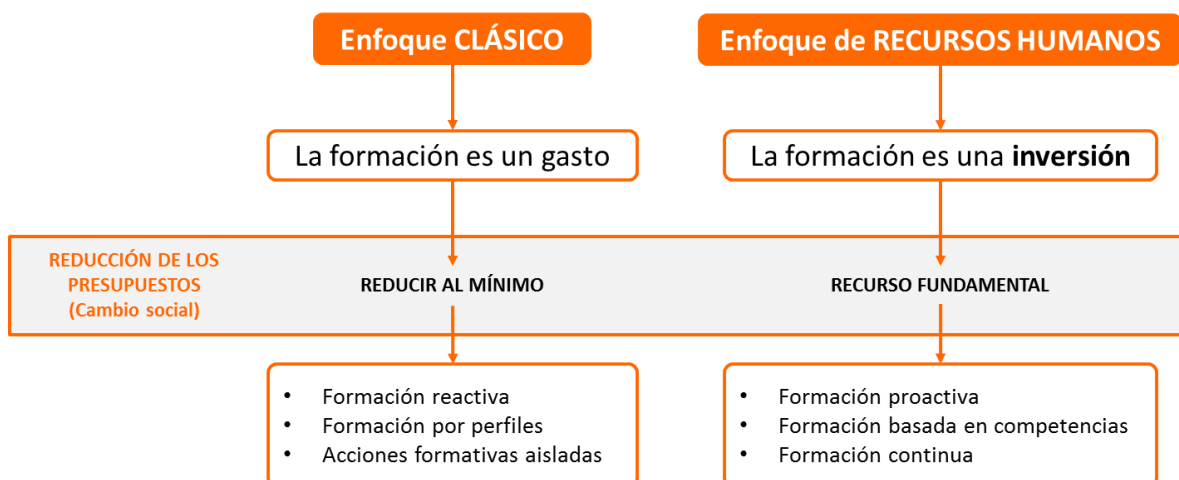


Figura 1. 2 Enfoques de la formación y reacción en cada tipo ante una reducción del presupuesto en la empresa. Fuente: Elaboración propia a partir de Puchol (7).

La **formación** no debe constituir un “añadido” de la empresa, sino que **debe estar integrada en su estrategia** como un pilar fundamental

Como recoge Puchol (7), la falta de formación no sólo no supondrá un ahorro, sino que acarreará costes de tipo económico y social: baja productividad, mala calidad, mala atención al cliente, incorrecta utilización de la maquinaria, absentismo, impuntualidad y en el peor de los casos, accidentes.

Debido a estas razones, a través de la realización de este proyecto, se busca hacer de la formación un proceso sistemático y continuo, que forme parte de los objetivos y estrategia de la empresa. Para ello se desarrollará una guía y una serie de mecanismos para dotar de los conocimientos y habilidades adecuadas a los diferentes perfiles profesionales que componen el equipo humano de una marca de automóviles para que puedan desarrollar su trabajo de la forma más eficaz y satisfactoria posible, tanto para ellos como para los clientes.

1.2 OBJETIVOS

El **objetivo principal** del presente trabajo es el diseño de un proceso que permita **conocer las necesidades formativas de la red** de concesionarios de una marca de automóviles con una matriz en España y, en base a los recursos disponibles, **establecer los mecanismos para cubrir las necesidades detectadas** y evaluar su aplicación, resultados e impacto en el negocio.

Para alcanzar este objetivo principal, se desarrollarán los siguientes **objetivos secundarios**:

- Establecer **la metodología para**, de forma sistemática y organizada, **estudiar y analizar el estado actual de la red** de concesionarios y talleres de la marca de vehículos tomada como ejemplo (más adelante se describirán sus características), definiendo las herramientas y métodos a utilizar para conocer su nivel de competencias, conocimientos y necesidades de la propia marca en cada área.
- Determinar los **pasos a seguir para diseñar las acciones formativas** que compondrán el Plan de formación de la marca, cubriendo las necesidades detectadas. En este proceso se dispondrán los mecanismos para poder elegir a los proveedores necesarios, definir los objetivos y formatos de cada actividad, recopilar los materiales a utilizar y llevar a cabo las comunicaciones necesarias para ejecutar el plan.
- Diseñar mecanismos que permitan **evaluar el plan de formación** en sus diferentes aspectos, desde la satisfacción de los clientes, es decir los participantes en la formación y sus concesionarios o talleres, hasta el impacto que tiene en la marca la formación del personal de su red.

La preparación y desarrollo de un plan de formación para una red de automóviles no es en sí una novedad ya que en líneas generales todas las marcas del sector forman a sus equipos. No obstante, en este proyecto se busca marcar un punto diferencial con respecto a los planes de formación que han existido hasta el momento: Se trata de “profesionalizar” la formación, sin dejar lugar a la improvisación, cubriendo las deficiencias y carencias detectadas en el personal y respetando los objetivos de la marca.

La automoción, tradicionalmente, ha sido un sector en el que los cambios en los procesos son complejos y se producen lentamente. En concreto, los planes de formación siempre han sido rígidos y reactivos, obligando a la red a adaptarse a ellos. Es necesario que sea el plan el que se adapte a las necesidades de la red, amoldándose a los cambios sociales y económicos que se han producido (hoy en día se dispone de menos recursos económicos, menos tiempo, etc.). Para ello, el diseño del plan que se seguirá en este proyecto debe ser menos rígido, más informal y más adaptado al día a día que los proyectos convencionales, con posibilidad de tener continuidad en el tiempo.

Aunque la marca sobre la que se realizará este estudio tenga unas características específicas, la intención del autor es que la estructura de este proyecto, métodos de

análisis, resultados y medidas correctoras, puedan ser extrapoladas y adaptadas para que tengan igualmente utilidad en otras marcas, con diferente estructura de su red.

1.3 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

Para facilitar la lectura, a continuación se incluye un breve resumen de cada capítulo del presente proyecto.

Capítulo 1. Introducción. Se indicará la justificación que ha motivado el presente proyecto, además de los objetivos propuestos para el diseño del plan de formación para la red de una marca de automóviles.

Capítulo 2. Contexto nacional actual. Se describirán las características geográficas generales del país y aquellos datos interesantes que pueden afectar a la hora de estudiar la logística de las acciones formativas que compondrán el Plan de Formación, como por ejemplo, la distribución de la población o las distancias. En este capítulo también se analizará el parque automovilístico español y algunos factores relacionados con el mismo, como la tasa de motorización.

Capítulo 3. La marca. Se especificarán las características de la marca utilizada como referencia en este trabajo y sobre la que se desarrollará la estructura del Plan de Formación. En esta parte se explica su origen, valores y el tipo de vehículos que comercializa. Todo ello para conseguir que la estructura y diseño del Plan de Formación se integre perfectamente en su estrategia. También se desglosarán los puestos en los que se estructura el personal de la red de la marca, sus características, número y las tareas que desempeñan. Esta clasificación permitirá diseñar un plan más “a la medida” de las necesidades.

Capítulo 4. El Departamento de Formación y Desarrollo. Se resaltarán la importancia del Departamento de Formación y Desarrollo en el contexto empresarial. Se indicarán los objetivos y la función de este departamento como parte fundamental de la organización. Además, se describirán brevemente las instalaciones y recursos, tanto materiales como formativos, con los que cuenta para poder ser tenidos en cuenta durante el diseño y ejecución del plan.

Capítulo 5. Análisis financiero del departamento. Se explicará la organización presupuestaria del Departamento de Formación y Desarrollo. Se describirán los gastos fijos y variables derivados de las acciones formativas y, por último, la valoración de las acciones formativas.

Capítulo 6. Desarrollo del Plan de Formación para la red. Se establecerán los pasos a seguir a modo de guía para poder diseñar, llevar a cabo y evaluar el Plan de Formación para una red de nacional de automóviles. El proceso seguirá las siguientes etapas: 1) identificación de las necesidades, 2) planificación de las acciones formativas, 3) comunicación de Plan de Formación, 3) ejecución del Plan de Formación, 4) evaluación de los resultados e impacto en la formación y 5) propuesta de acciones de mejora y correctivas.

Capítulo 7. Conclusiones y trabajos futuros. Se elaborarán las conclusiones basadas en el diseño del Plan de Formación y se propondrán futuras líneas de trabajo para mejorar este diseño.

Referencias bibliográficas. Se detallarán las fuentes bibliográficas utilizadas para la realización de este documento.

Anexos. Al final del proyecto se presentarán los siguientes documentos adjuntos que sirven como material aclaratorio y complementario.

2. CONTEXTO NACIONAL ACTUAL

2.1 GENERALIDADES

A la hora de diseñar el Plan de Formación, no sólo es necesario conocer los detalles de la marca y la red sino también las características geográficas, económicas y sociales del mercado donde se implantará (superficie, estructura administrativa, población, etc.).

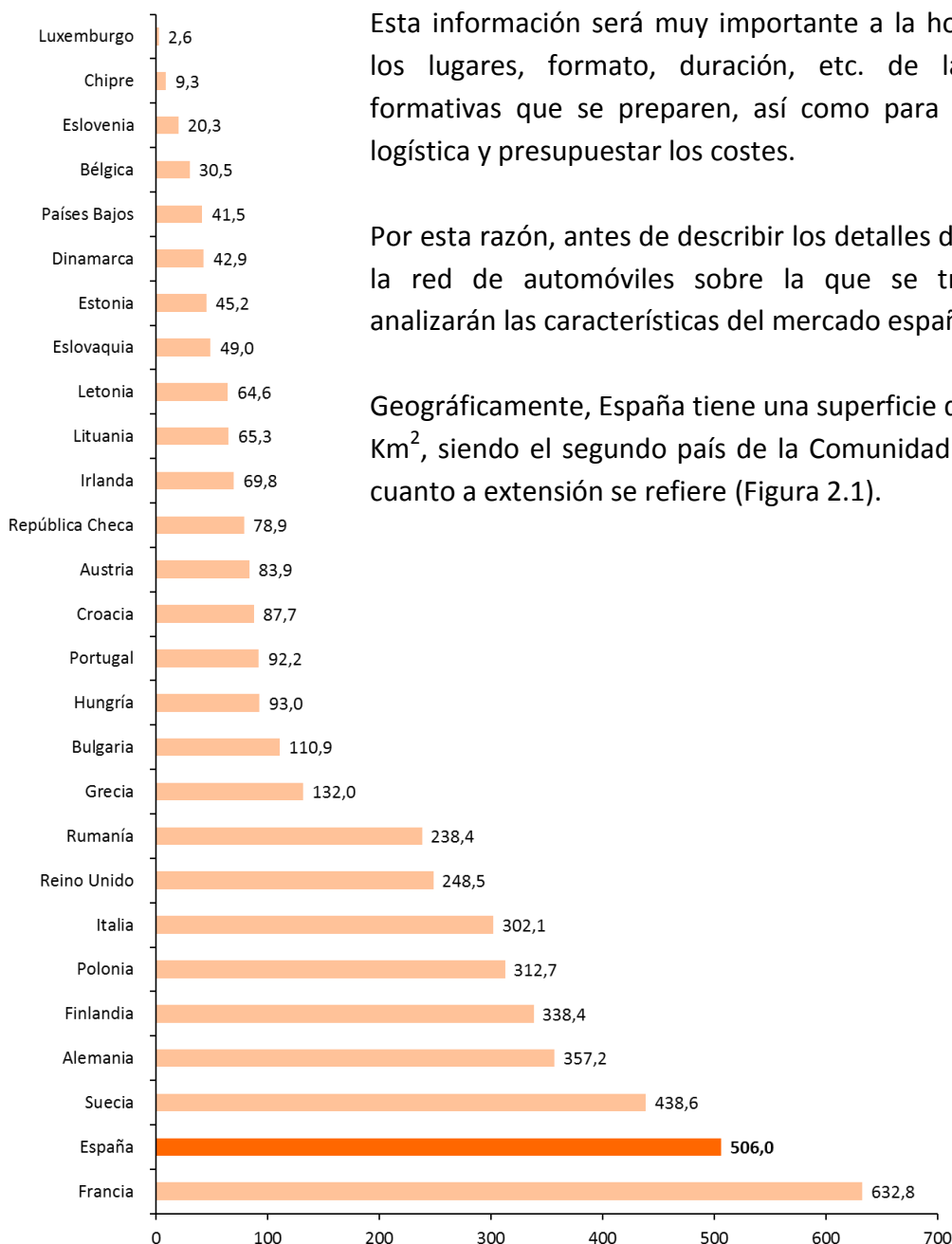


Figura 2. 1 Superficie de los países de la UE en miles de km². Elaboración propia a partir de Eurostat (8)

Según el Instituto Geográfico Nacional (9), la distancia más larga en línea recta, teniendo en cuenta las deformaciones que introducen las proyecciones cartográficas y calculada sobre el esferoide, es de 1.080,90 km y queda definida por los puntos Cap de

Creus (Girona) y el punto más alejado de la desembocadura del Guadiana (Ayamonte), entre España y Portugal. Del punto más oriental al más occidental (Cap de Creus al Cabo de Touriñán), la distancia es de 1.036,36 km (Figura 2.2).

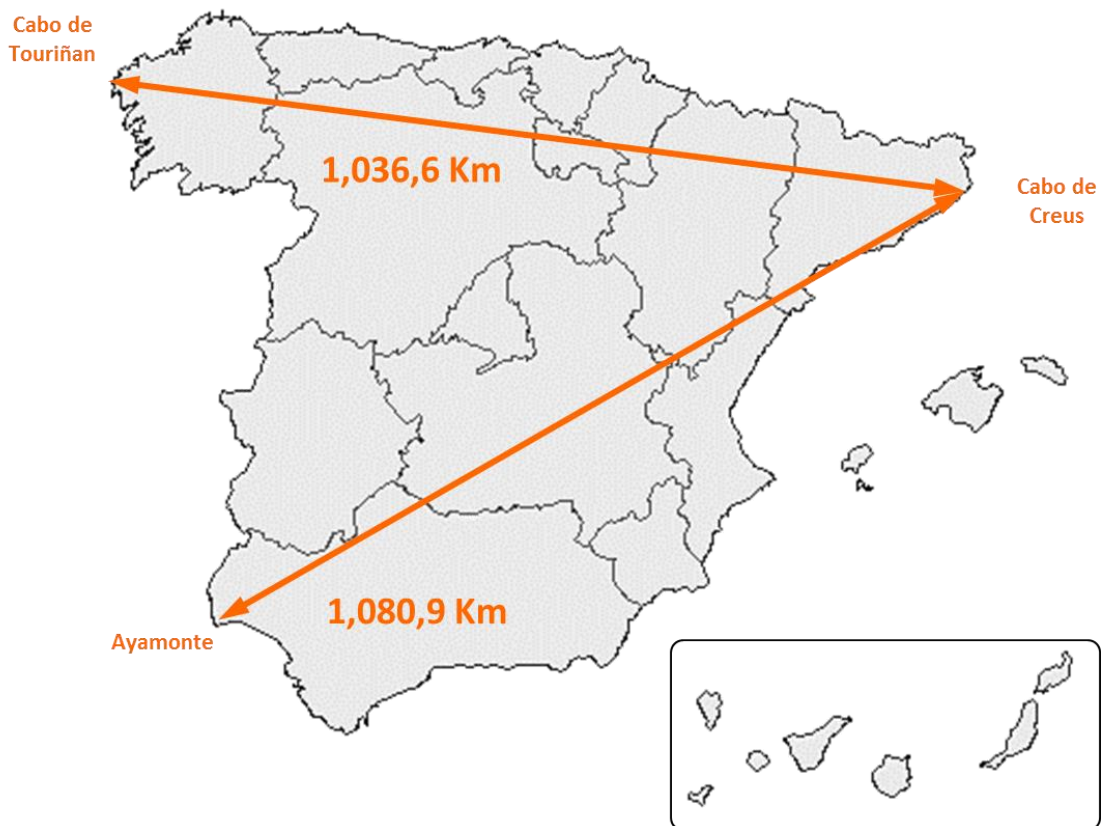


Figura 2. 2 Distancias más largas en línea recta Norte/Sur - Este/Oeste en España. Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Geográfico Nacional (9).

Administrativamente, está dividida en 2 ciudades autónomas y 17 comunidades autónomas que cuentan con una cierta autonomía legislativa y ejecutiva, disponiendo de sus propios parlamentos y gobiernos regionales. La distribución de competencias puede ser diferente para cada comunidad, según lo establecido en sus Estatutos de Autonomía (10).

Las comunidades autónomas, a su vez se dividen en 50 provincias contando con un total de 8.119 municipios. Las provincias se definen como entidades locales con personalidad jurídica propia, determinada por la agrupación de municipios y división territorial para el cumplimiento de las actividades del Estado (Art. 140.1) (11).

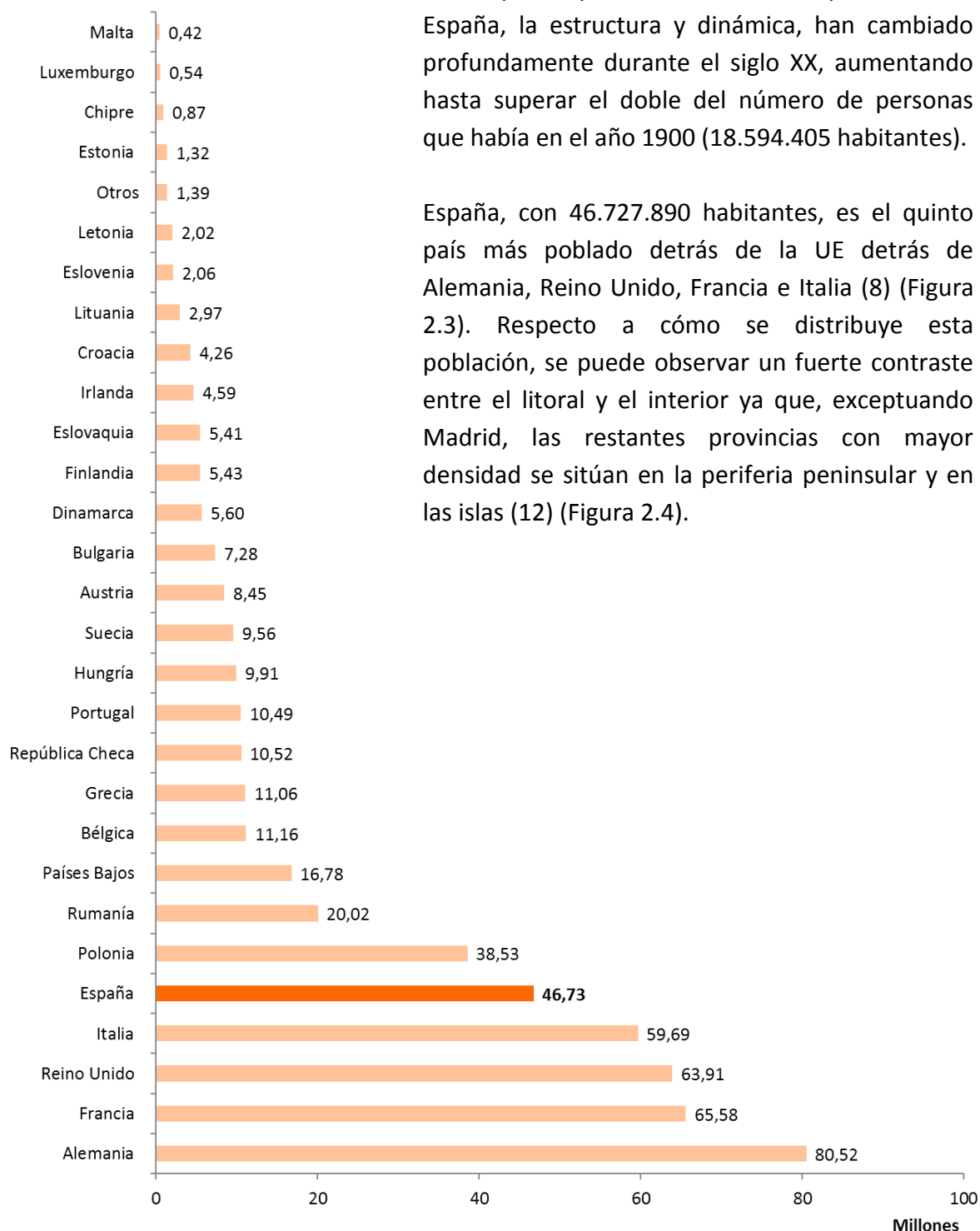


Figura 2. 3 Población por países de la UE en millones de habitantes. Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (8).



Figura 2. 4 Densidad de población en España. Fuente: Instituto Geográfico Nacional (12)

2.2 ANÁLISIS DEL PARQUE EN ESPAÑA Y EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

En el análisis de la situación actual del parque automovilístico en España, es inevitable que se vean reflejadas las consecuencias de las variaciones sufridas por la economía durante los últimos años.

Un índice muy utilizado para estudiar la evolución del parque de automóviles es el de la **tasa de motorización**. Esta tasa mide la cantidad de vehículos por habitante en un lugar y periodo dado. Es un índice muy importante, utilizado en análisis económicos e impacto medioambiental que ha ido cobrando mayor protagonismo en los últimos años debido a la preocupación por el cambio climático o la congestión circulatoria de las ciudades. En relación con esta idea, se pueden extraer las siguientes conclusiones (13):

- Hay una clara **relación entre el nivel de riqueza y la tasa de motorización**. La siguiente figura compara para los países de Unión Europea en el año 2010, el nivel de riqueza con la tasa de motorización. Como se observa en la figura 2.5, hay una asociación positiva entre la riqueza y la tasa de motorización, que en este año se movía entre 385 y 672 vehículos por cada mil habitantes, situándose España ligeramente por debajo de la media (528 vehículos) con 482

vehículos por cada mil habitantes. La relación directa entre el aumento de la riqueza y el incremento en la tasa de motorización, se cumple en líneas generales para países que están en sus primeras etapas de desarrollo. En estos casos, la tasa aumenta de forma pareja al ritmo de su economía. En los países europeos desarrollados en cambio, la tasa se estabiliza, pasando a reflejarse el desarrollo más en la calidad y antigüedad del parque, que en su volumen.

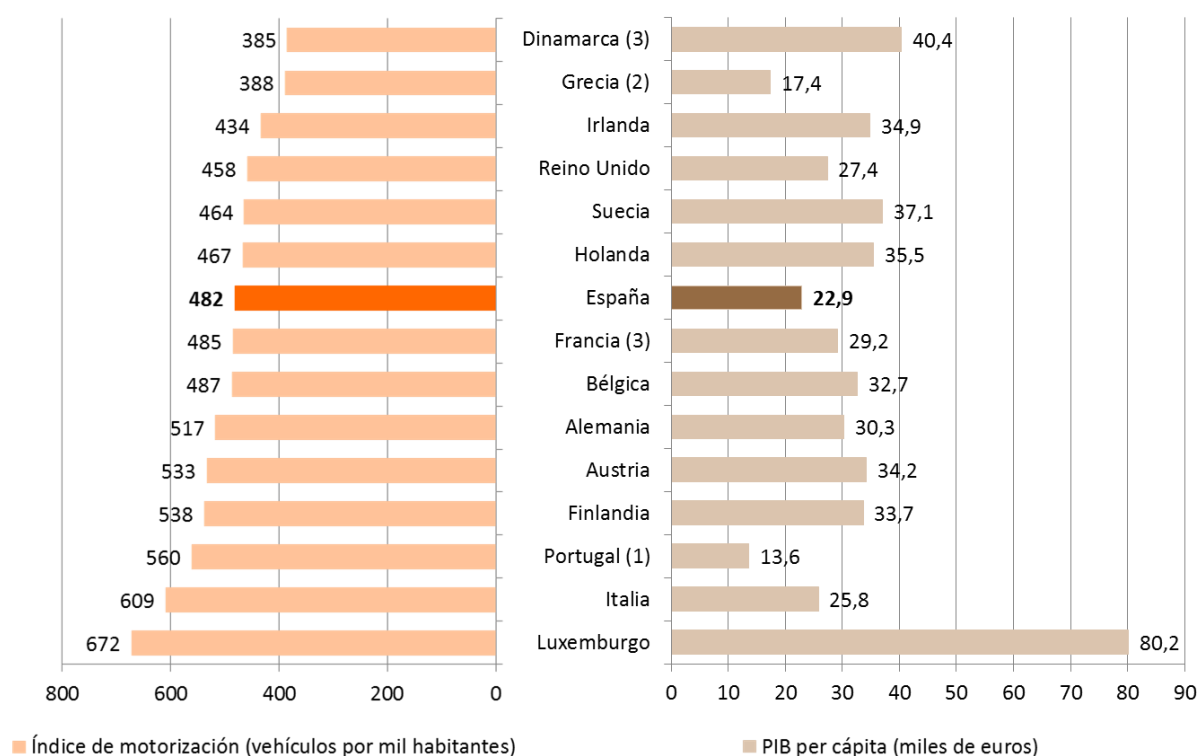


Figura 2. 5 Evolución del índice de motorización frente al PIB per cápita en algunos países de la UE. (1) Datos de 2002. (2) Datos de 2005. (3) Datos de 2009. Fuente: Fundación Encuentro (14).

- España es un claro ejemplo de país europeo desarrollado en cuanto a la relación entre riqueza y tasa de motorización.** Como se puede ver en la Figura 2.6, el caso de España es un reflejo del comportamiento de un país desarrollado en cuanto a su tasa de motorización. Desde el año 2000, a pesar de aumentar el PIB, la tasa de motorización ha variado muy poco, descendiendo ligeramente desde el año 2007 en adelante. La compra de vehículos en cambio, sí ha sufrido variaciones, creciendo rápidamente hasta 2007 y cayendo a partir de ese punto. Las variaciones que se producen a partir de este año son debidas a la recesión de la situación económica.

Un contexto económico desfavorable conlleva en la mayoría de los casos un incremento de la tasa de desempleo, este factor, unido a elevados costes de adquisición, altos precios en los combustibles y perspectivas a corto plazo poco halagüeñas, actúan en detrimento de la compra de nuevos automóviles tanto en el caso del cliente particular como en de las flotas de empresas.

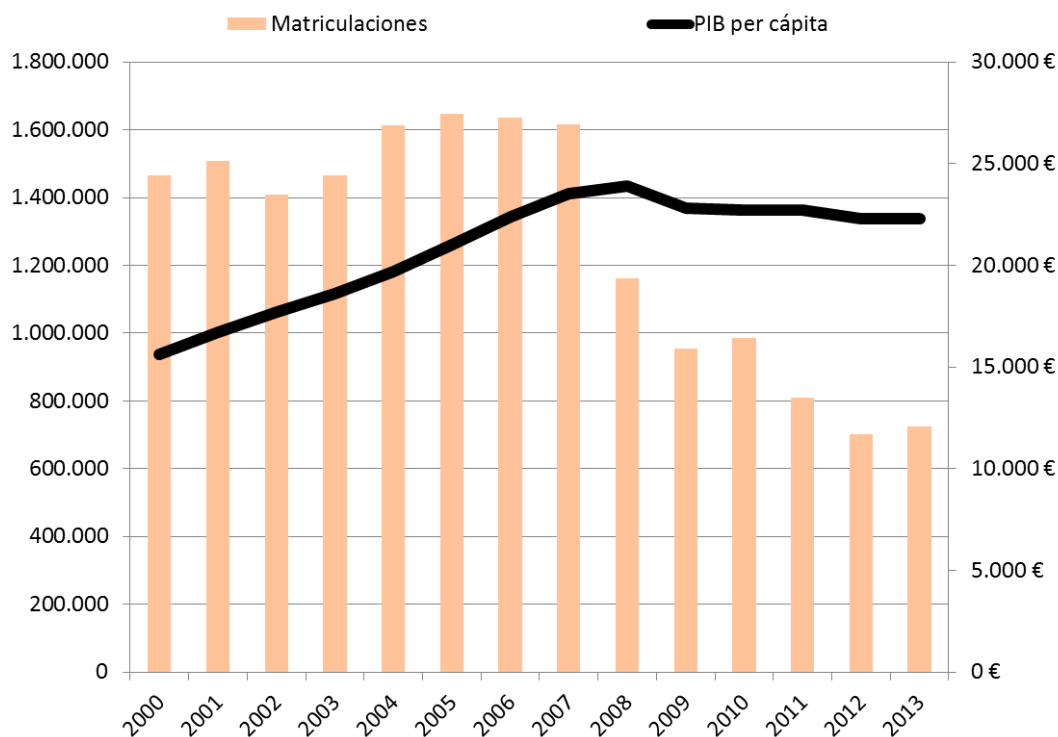


Figura 2. 6 Matriculaciones de vehículos en España a 31 diciembre de cada año frente al PIB per cápita (producto interno bruto dividido por la población a mitad de año). Fuente: Elaboración propia a partir de ANIACAM (15).

- El **envejecimiento progresivo del parque de automóviles** afecta a la sociedad y al medioambiente en países desarrollados como España. Si la tasa de motorización permanece constante y disminuye el número de matriculaciones, indica que se está produciendo un envejecimiento progresivo del parque de automóviles. En la siguiente figura se puede ver cómo, desde el momento del cambio de la situación económica, el descenso en el número de matriculaciones de nuevos vehículos ha ido envejeciendo el parque.

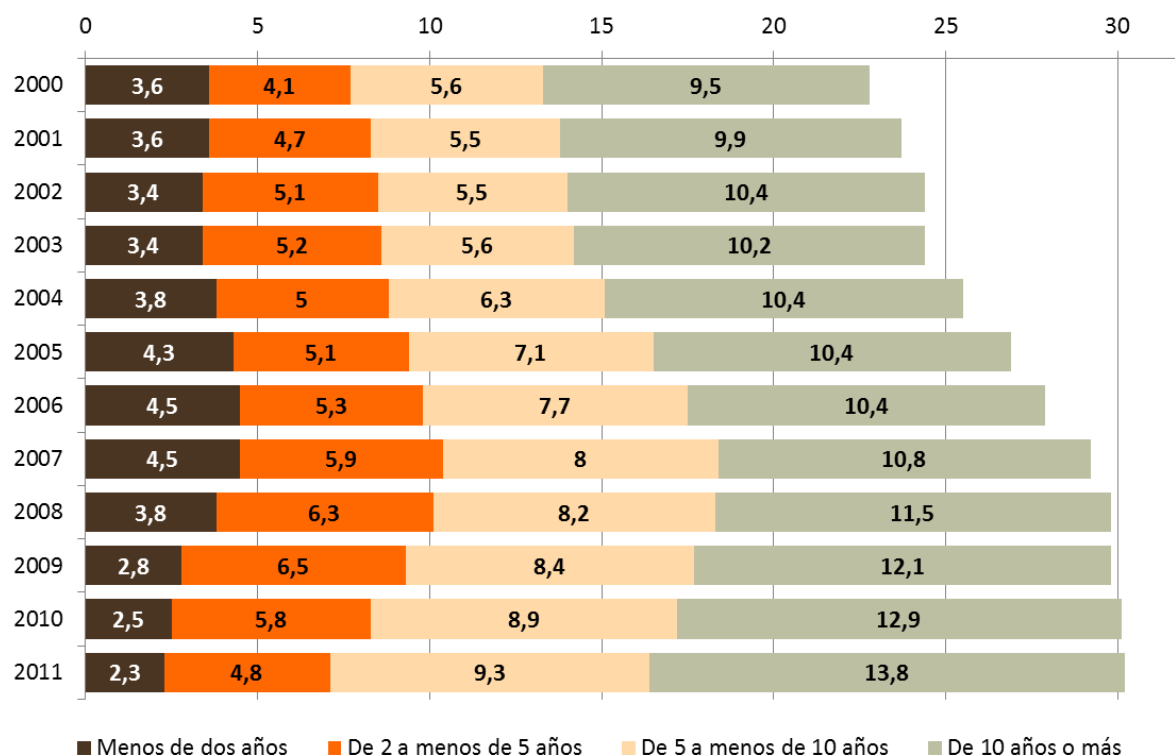


Figura 2. 7 Evolución del parque de vehículos en España agrupada por antigüedad.
En millones. 2000-2011. Fuente: Fundación Encuentro (14).

Una crisis económica trae como consecuencia que los ciudadanos no renueven sus vehículos lo que provoca, por una parte, un aumento de consumo de combustible y de emisiones contaminantes llegando a consumir y contaminar hasta un 20% más y, por otra parte, duplicando el riesgo de accidentes y sus consecuencias (16). Un ejemplo ilustrativo es del airbag, mientras que en 1990 no formaba parte del equipamiento de serie, hoy en día los vehículos salen de fábrica con airbags, frontales, laterales y de cortina.

Desde la Administración se han estado tomando medidas en el último periodo para paliar esta situación, un ejemplo es el Plan PIVE (Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente), en sus diferentes ediciones. Este Plan supone una ayuda económica para el cliente que adquiera un vehículo nuevo que reúna unas determinadas condiciones (Ejemplo del Plan PIVE 2: B.O.E del 1 de febrero de 2013) a cambio de acreditar que se ha dado de baja y achatarrado otro vehículo de más de 10 años de antigüedad.

En sus diferentes ediciones, el Plan PIVE ha tenido un elevado grado de aceptación (17). En la Figura 2.8, se puede ver como en el año 2013 el número de matriculaciones comenzó a repuntar tímidamente. Este hecho es debido en parte a estas ayudas económicas.

Este análisis de la situación actual del parque de vehículos y su tendencia, aporta una información valiosísima para configurar un adecuado plan de formación. Por un lado, se presenta un momento en el que muchos clientes llevan tiempo retrasando la adquisición de un vehículo nuevo, lo que hace posible que a corto plazo aumente la posibilidad de encontrar automovilistas con necesidad de adquirir un coche (Figura 2.8) bien de nueva matriculación o más probablemente, un vehículo de ocasión. Esto hace necesario desarrollar nuevas formas de llegar al potencial cliente destacando sobre el resto de las marcas. La formación de los vendedores se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para las marcas.

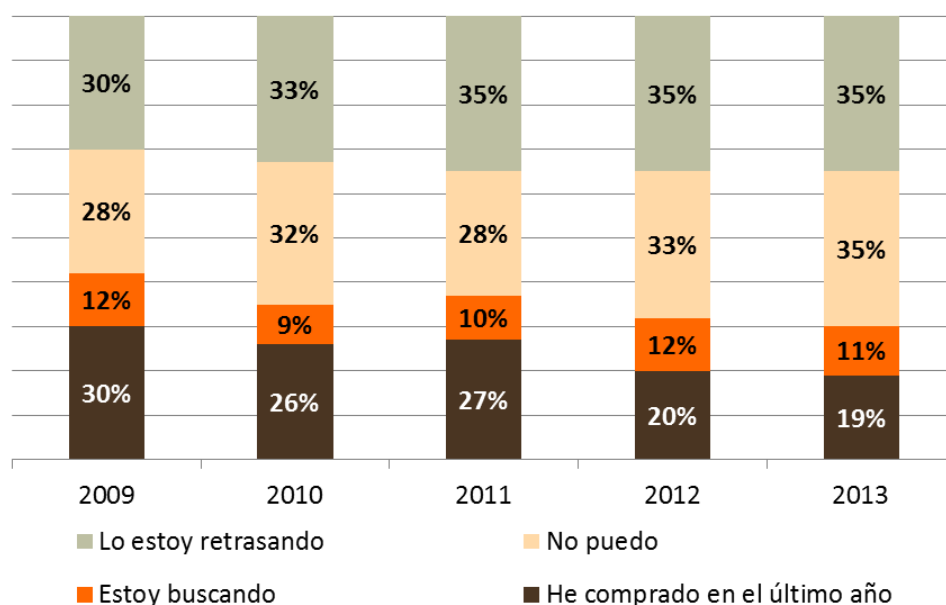


Figura 2. 8 Intención de compra de un nuevo vehículo. Fuente: Elaboración propia basado a partir de Cartañá (17).

Por otro lado, en una época en la que **las ventas han caído notablemente, el terreno de la postventa ha cobrado especial protagonismo.** Tradicionalmente el cliente ha llevado el vehículo a los talleres de la marca oficial durante los años en los que ha durado la garantía para después comenzar a llevarlo a otro tipo de servicios postventa. En la siguiente figura, en la que se ha realizado un estudio de cómo ha evolucionado la distribución del mercado de la postventa tomando como ejemplo reparaciones en vehículos de 10 y 15 años, se observa cómo ha disminuido en los últimos años el porcentaje de visitas a los talleres oficiales en beneficio de talleres independientes, cadenas especializadas o incluso reparaciones realizadas por el propio cliente.

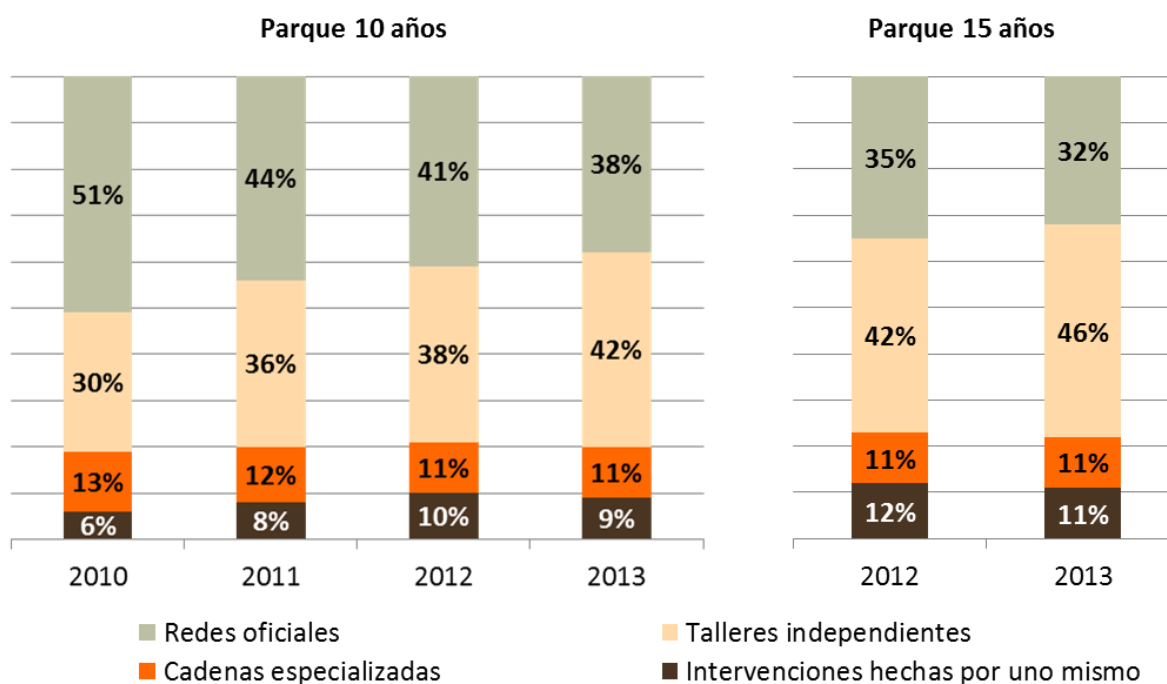


Figura 2. 9 Evolución del mercado de las reparaciones postventa en España. Fuente: Elaboración propia a partir de Cartañá (17).

Para cambiar esta tendencia es esencial disponer de un equipo de postventa bien formado que asegure reparaciones de los vehículos “a la primera” y que, mediante una adecuada atención, fidelice al cliente.

En el terreno de la postventa y particularmente en el de la postventa técnica, un plan de formación flexible y accesible desde el puesto de trabajo, como el propuesto en este proyecto, es fundamental.

3. LA MARCA

3.1 DESCRIPCIÓN Y VALORES

El diseño del Plan de Formación se realizará para la red de concesionarios y talleres autorizados de una marca de automóviles que a lo largo del documento será denominada con el nombre ficticio de **MAR.CA**. En este capítulo se describirán brevemente sus características, valores, posicionamiento en el mercado y competencia con el fin de establecer un Plan de formación que cumpla y se integre con sus valores de marca. Vincular la formación a la estrategia de la marca debe ser una de los parámetros de diseño de un plan eficaz (18).

MAR.CA fue fundada en Suecia, en los años 20 y cuenta una larga tradición de innovaciones en el sector de la automoción (19). Hoy en día está presente en más de 100 países y cuenta con unos 21.500 empleados en todo el mundo y unas ventas de 465.866 vehículos en 2014 (20).

Se posiciona en el mercado entre los vehículos englobados bajo el segmento “Premium”, vehículos de alta gama, apoyándose en cuatro valores fundamentales (21):

- **Calidad.** Los clientes que compran un vehículo de gama alta esperan que se hayan utilizado los mejores materiales y que estos hayan sido trabajados con el máximo cuidado. MAR.CA utiliza aluminio, cuero, telas y maderas elegidas y trabajadas, en muchos casos de forma artesanal, con gran precisión y cuidando cada detalle. Estos materiales se complementan con las tecnologías más avanzadas, haciéndose visible en la forma de envejecer de sus vehículos. Un buen ejemplo es que esta marca cuenta con un Club de alto kilometraje, lo cual demuestra la durabilidad y fiabilidad de sus automóviles.
- **Medio ambiente.** Uno de los objetivos principales de esta marca es el de reducir al mínimo el impacto sobre el medio ambiente tanto en la fabricación como durante la circulación de sus automóviles. Una de las metas a conseguir es disminuir al máximo las emisiones de CO₂ a la atmósfera. MAR.CA incorpora en sus vehículos nuevas tecnologías que los hace cada vez menos contaminantes: catalizadores de última generación, filtros de partículas, motores que permiten el uso de Bioetanol o Biodiesel, tecnologías eléctricas e híbridas, aplicación del concepto “downsizing¹” etc. Pero la preocupación por el medioambiente llega más allá, teniendo en cuenta todo el ciclo de vida del producto. Desde el primer momento, durante el diseño del producto y hasta el final de su vida; en el reciclaje, se cuida cada detalle para minimizar el impacto medioambiental. Este cuidado se extiende

¹ Es un método de diseño basado en la disminución del tamaño de los motores (disminución de cilindrada o de número de cilindros) para disminuir los rozamientos y masas en movimiento en busca de obtener un ahorro de consumo y de emisiones contaminantes.

también a las plantas de montaje, en las que se cuidan al máximo los procesos y productos utilizados, así como su desecho para reducir al máximo las emisiones al aire y al agua. Asimismo, los proveedores deben atenerse a estos mismos principios y exigencias en el suministro de los componentes.

- **Diseño.** El origen escandinavo de esta marca se hace patente en el diseño de sus vehículos. Tradicionalmente el diseño escandinavo se ha basado en la funcionalidad del objeto. Este aspecto es fruto de una forma de vida en la que las condiciones climatológicas y geográficas exigían productos funcionales y duraderos. De la misma forma, la utilización de materiales locales como por ejemplo la madera de sus frondosos bosques, viene propiciada por su situación geográfica. En los últimos tiempos esta filosofía de diseño ha añadido a sus valores la estética, cubriendo así también las necesidades emocionales de los clientes y volviendo a su filosofía de hacer objetos atractivos que faciliten la vida a las personas (22).
- **Seguridad.** La historia está llena de innovaciones en esta materia aportadas por MAR.CA: el cinturón de seguridad de tres puntos, sistemas de retención infantil en el sentido contrario a la marcha o sistemas de detección de vehículos, peatones y ciclistas con la capacidad de frenar por completo el vehículo sin la intervención del conductor son sólo algunos ejemplos. Una de las motivaciones para seguir desarrollándose en este campo, es que los accidentes se pueden prevenir por lo que el objetivo de MAR.CA es diseñar vehículos que no tengan accidentes. No en vano, fue el primer fabricante de automóviles en crear su propia unidad de investigación de accidentes de tráfico. Los resultados extraídos del análisis de cada siniestro, se llevan utilizando desde hace cuarenta años en mejorar los sistemas de seguridad implantados en sus vehículos.

Otro ejemplo de la importancia de la seguridad para esta marca es la inversión realizada en un Centro específico para el estudio de la seguridad, un laboratorio que permite simular diferentes tipos de accidentes en busca de recopilar todo el conocimiento posible para salvar vidas (19).

Estos cuatro conceptos son las piedras angulares de MAR.CA y, sobre todo el último de ellos, están íntimamente ligados al pilar fundamental de esta marca, las personas. La salud de las personas y su bienestar a bordo de los vehículos.

Los vehículos creados por la marca están dirigidos a personas que demandan diseño, buscan refinamiento y ausencia de complicaciones. Estos son los puntos fuertes con los que se busca llegar a clientes que valoran la exclusividad en el diseño y el estilo,

menos superficiales, más reflexivos distanciándose de los valores convencionales de las marcas premium establecidas.

La misión principal de MAR.CA es facilitar la vida a las personas que conducen sus vehículos reforzando su compromiso con la seguridad y el medio ambiente. En un vehículo el diseño y la tecnología deben estar al servicio del conductor y los pasajeros.

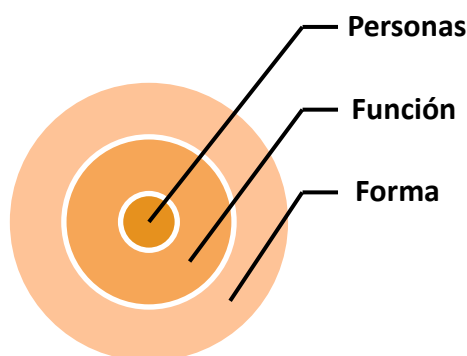


Figura 3. 1 En el núcleo del diseño se encuentra entender a las personas.
Las funciones derivan de las necesidades de las personas por último la forma sigue a estas funciones.
Fuente: Elaboración propia.

Esta filosofía y valores en los que se apoya MAR.CA deben verse reflejados en el presente trabajo. Por tanto, se diseñará un plan de formación de calidad, atractivo y sostenible, posibilitando que los atributos que definen estos vehículos (calidad, respeto medioambiental, diseño y seguridad) sean transmitidos a los clientes en el momento de la venta y, además, perduren en el tiempo a través de un adecuado servicio de postventa.

3.2 TIPOS DE VEHÍCULOS

MAR.CA fabrica turismos, vehículos de gama alta destinados al transporte de personas, pero no de mercancías, que cubren los segmentos denominados C, D y E y SUV² (23).

Los vehículos ofertados van desde un modelo compacto de cuatro puertas hasta un lujoso SUV de 7 plazas, pasando por modelos “sedan” (carrocería de tres volúmenes, con el maletero independiente del habitáculo), “familiares” (maletero integrado en el habitáculo con portón trasero) y “crossover” (también llamados CUV³ vehículo compacto, sedán o familiar pero que cuenta con prestaciones de un SUV) (23).

² Segmento C: turismo con longitud entre 410-440cm. Segmento D: longitud entre 450-470 cm. Segmento E: longitud entre 480-500 cm. SUV (Sport Utility Vehicle): vehículo todo terreno ligero de diferentes medidas.

³ CUV: Crossover Utility Vehicle

3.3 ESTRATEGIA

MAR.CA se rige por un Código de Conducta empresarial basado en las normativas, leyes, reglamentos y políticas existentes en todos los lugares en los que opera, asegurando una forma de trabajar basada en la ética. Este Código se aplica tanto a la propia marca como a empresas y consultores que trabajan para la misma y se basa en la regulación acerca de derechos humanos y laborales así como en directrices internacionales para empresas multinacionales (24).

- **Misión.** El objetivo marcado es fabricar los automóviles premium más avanzados y deseados del mundo.
- **Visión.** La Visión describe el objetivo a largo plazo y la dirección de la empresa. Es el lugar donde se desea estar en el futuro. La Visión de MAR.CA es alcanzar el éxito haciendo la vida mejor y más sencilla a las personas, reforzando el compromiso con la seguridad, calidad y medioambiente.

Los nuevos productos (modelos, motores, tecnologías, etc.) lanzados en el último periodo combinando diseño, seguridad, potencia y eficiencia marcan la dirección a seguir por la marca. Los datos obtenidos en el último periodo confirman que es la dirección adecuada.

2014 fue un año de crecimiento para MAR.CA, alcanzando un record de ventas con un incremento de un 8,9 % con respecto al año anterior y 465.866 unidades vendidas. El objetivo planteado para 2015 es de 500.000 unidades.

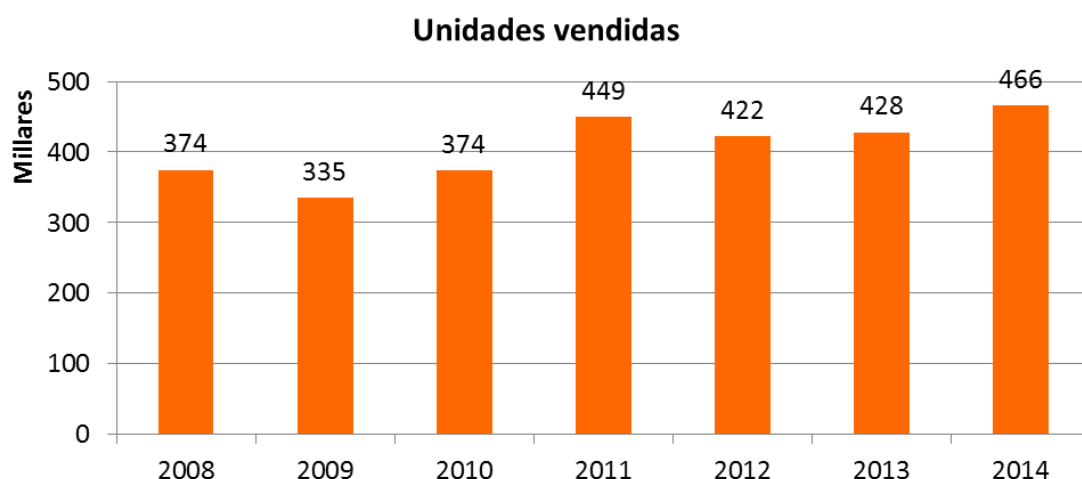


Figura 3. 2 Unidades vendidas en la marca en el periodo 2008 – 2014. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la marca (25).

Hasta 2014, el mercado más importante había sido USA, llegando a venderse en el pasado 100.000 unidades. Sin embargo, como puede verse en la figura 3.3, en 2014 China ha reemplazado a USA como el mercado más potente. Durante este año se está desarrollando un plan de reactivación para el mercado estadounidense que pasa por la incorporación de nuevos modelos y técnicas de marketing.

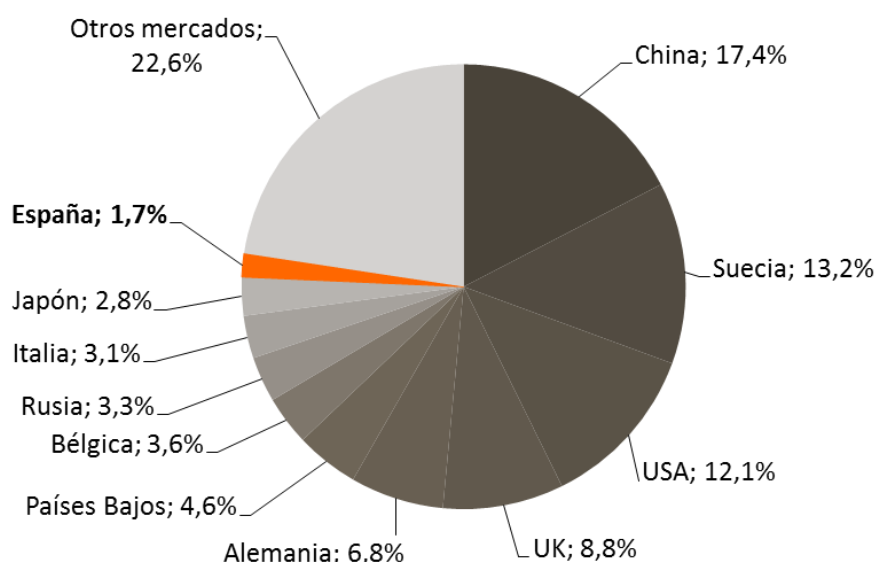


Figura 3. 3 Distribución de las ventas de la marca entre los diferentes mercados (Enero a diciembre 2014). Elaboración propia a partir de datos de la marca (25).

En lo que respecta al capital humano a nivel global, también se ha producido un crecimiento, finalizando el año 2014 con 25.673 empleados a tiempo completo, un 9% más que al terminar 2013 (21).

La mayoría de los empleados, el 66,4%, están en Suecia seguida por Bélgica, con 19,4%. Las fábricas más grandes de MAR.CA se encuentran en Suecia, Bélgica y China. A estos empleados, se suman las personas empleadas en las Compañías Nacionales de Ventas de cerca de 40 mercados diferentes.

La producción de nuevos modelos incorporados recientemente a la gama disponible asegura, durante el año 2015, la creación de nuevos puestos de trabajo.

3.4 RED DE CONCESIONARIOS Y TALLERES AUTORIZADOS

3.4.1 Distribución geográfica

MAR.CA vende sus vehículos y ofrece un servicio de postventa en España a través de una red de concesionarios y de talleres autorizados.

Actualmente la red está formada por 51 concesionarios y 7 talleres autorizados.

Algunas de las empresas concesionarias disponen de diferentes instalaciones. Ofreciéndose en algunas de ellas tanto servicio de ventas como de postventa y en otras sólo servicio de postventa. En la siguiente figura se representan dos ejemplos de estructura para las instalaciones. La estructura es completamente libre y depende de las necesidades y recursos de cada empresa.



Figura 3. 4 Ejemplo de distribución de servicios de dos concesionarios con diferentes instalaciones.

Fuente: Elaboración propia.

En total la red está compuesta por 80 puntos de venta y 85 de servicio de postventa (talleres). En la siguiente figura se puede observar como la distribución territorial es bastante uniforme, concentrándose en mayor medida alrededor de la capital y de las zonas de costa.

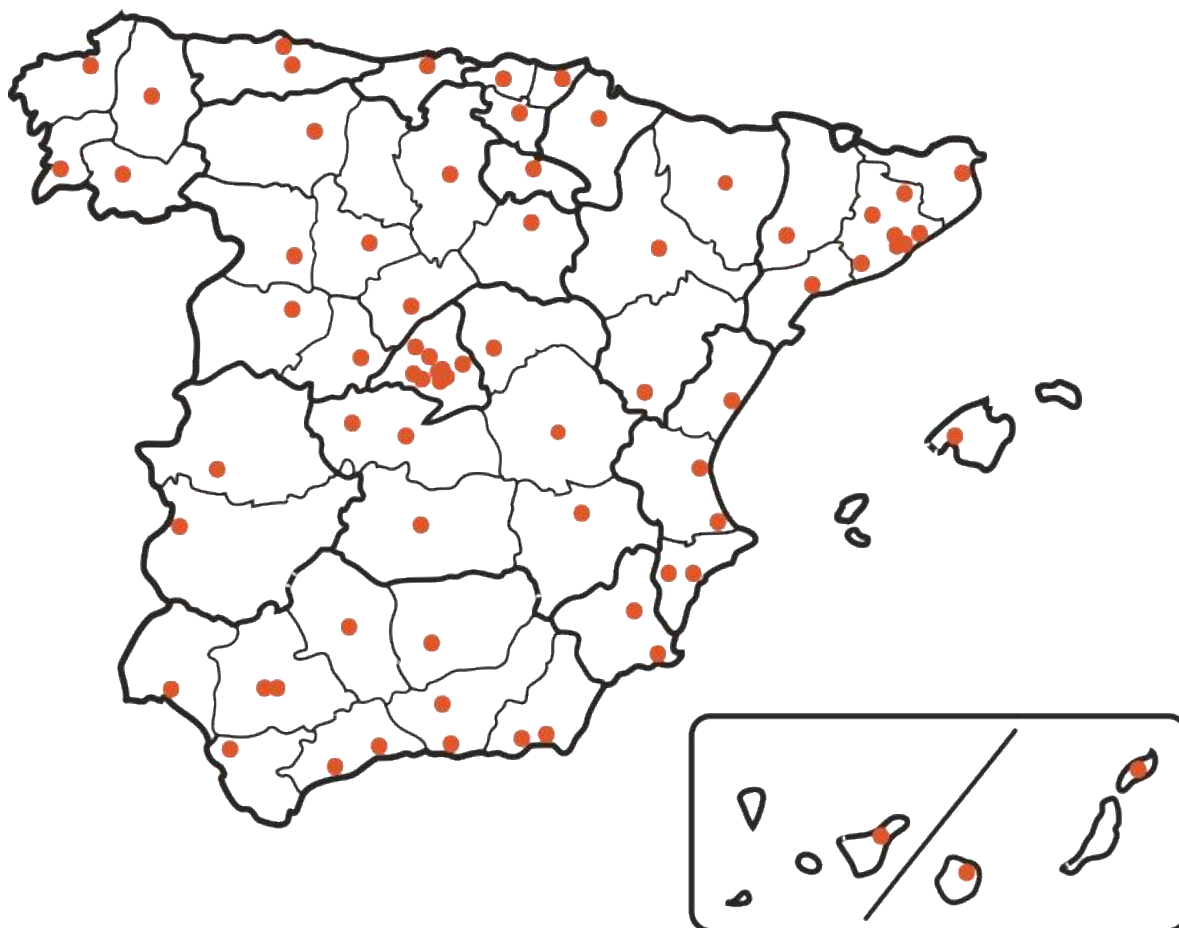


Figura 3. 5 Distribución de la red de instalaciones de la marca. Fuente: Elaboración propia.

En gran medida, como era de esperar, la distribución de instalaciones coincide con los núcleos principales de población. Como se comentaba en el primer capítulo, este dato es interesante a la hora de planear posibles formaciones regionales.

Aproximadamente el 60% de los concesionarios están dedicados únicamente a MAR.CA. Los restantes trabajan también con otras marcas, pero siempre en instalaciones independientes.

Existe una gran estabilidad en lo que respecta a la antigüedad de la red; aproximadamente el 68% lleva más de 10 años y en torno al 47% más de 25 años.

3.4.2 Estructura (gerencia, ventas y postventa)

En lo que respecta al personal que trabaja en los concesionarios y talleres de la red, se sigue una estructura general representada en el siguiente organigrama (Figura 3.6).

Es importante señalar que la estructura del organigrama es flexible y aunque las funciones representadas sí se cumplen, pueden ser englobadas en una sola persona o asumidas por otro cargo. Esto depende de cada caso particular.

Para no extenderse en este capítulo, se puede completar la información con el resumen de los objetivos de los puestos principales en el Anexo 1.1.

Independientemente del propietario de la empresa, el concesionario o taller autorizado normalmente cuenta con un **gerente** (en algunos casos esta función es asumida por el propietario, también es posible encontrar algunos casos en los que la empresa, debido a la estructura, cuenta con varios gerentes). Este perfil es el encargado de alcanzar y mantener la rentabilidad del negocio siguiendo los estándares establecidos por la marca. Debe establecer estrategias con su equipo ventas y postventa, realizar seguimientos para medir el rendimiento y, cuando sea necesario, tomar las acciones adecuadas para corregir posibles desviaciones. También debe ser el encargado de asegurar la coordinación y cooperación de las personas de los diferentes departamentos de la concesión y/o taller, manteniendo reuniones periódicas para potenciar y desarrollar los conocimientos, habilidades y comportamientos adecuados.

Las funciones de Administración, Calidad, Garantías o Atención al cliente. En algunos casos implican una persona encargada de cada una de ellas, sin embargo en muchos puntos de la red algunas de estas funciones han sido asumidas por una misma persona o repartidas entre otros cargos.

Las tareas del **personal de administración** pasan por llevar la contabilidad del concesionario o taller. Contabilizando las facturas emitidas y recibidas, gestionando el pago a proveedores y plantilla, cobrando a los clientes, etc. En algunos casos la persona de administración gestiona también las llamadas telefónicas recibidas, aunque en la mayor parte de las instalaciones la gestión se realiza a través de una centralita telefónica.

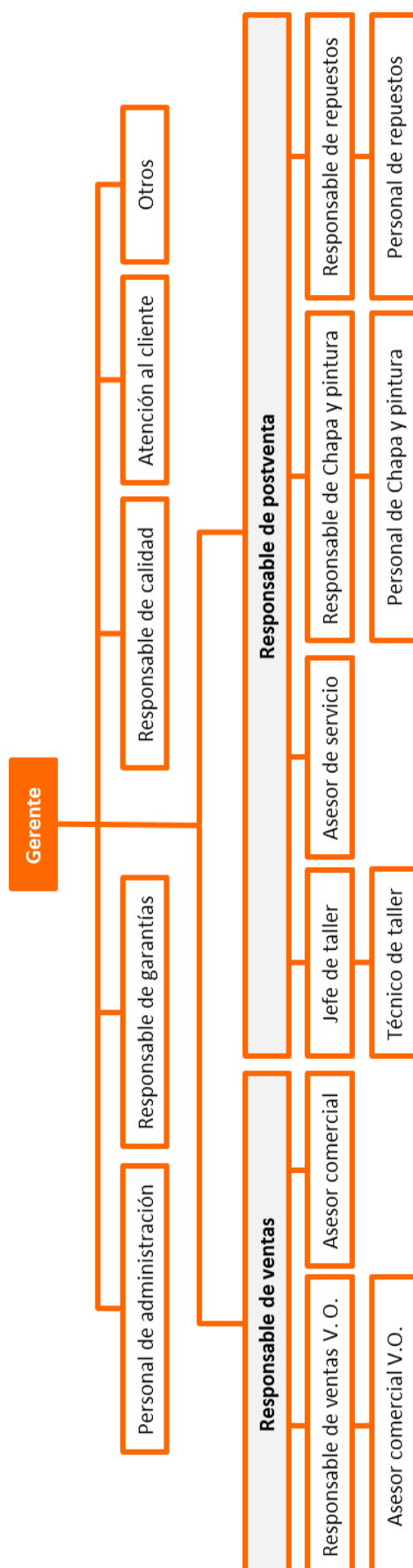


Figura 3. 6 Organigrama de puestos de trabajo en la red de la marca. Fuente: Elaboración propia.

El **responsable de calidad** lleva a cabo tres funciones fundamentales (26): 1) es el encargado de asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, 2) debe informar al gerente acerca de cualquier necesidad de mejora y del desempeño del sistema de gestión de la calidad y 3) se asegura de que la conciencia de los requisitos del cliente se promueva en toda la organización. Así mismo debe coordinar las auditorías tanto internas como externas, programas de mejora y seguimiento de las acciones que dan solución a posibles no conformidades encontradas.

La función del **responsable de garantías** es la de estar al día de los términos referidos a las garantías legales y contractuales a las que está sujeto el vehículo en relación con el fabricante. Debe realizar correctamente, según la legislación vigente y los procesos internos del fabricante, los trámites para que el vehículo del cliente pueda ser puesto en conformidad tras haber sufrido una avería, que cumple con las condiciones exigidas, en el periodo establecido.

Algunos concesionarios cuentan con la función de **atención al cliente**. La finalidad de este perfil es la de servir de nexo entre el cliente, la empresa (concesionario o taller) y el fabricante tanto para la recepción y tramitación de quejas y reclamaciones como de sugerencias. Debe llevar el seguimiento de las reclamaciones hasta que queden resueltas de forma satisfactoria además de analizar y prever las causas de posibles conflictos con los clientes (27).

Estas funciones definidas son las que se pueden encontrar de forma común en los concesionarios y talleres de la red. Sin embargo, hay otras que por ser sólo utilizadas de forma puntual en algunos casos han sido englobadas bajo el título “**otros**”. Algunos ejemplos son personal de flotas, personal de pre-entregas o conductores. En la mayor parte de los sitios estas funciones son realizadas por otros perfiles.

Las funciones definidas hasta el momento pueden ser consideradas “transversales”, no pertenecen directamente a ninguno de los dos departamentos principales del concesionario o taller autorizado: el departamento de venta y el de postventa. En la siguiente parte se tratarán los perfiles pertenecientes a cada uno de ellos (Figura 3.7 y 3.8).

Ventas

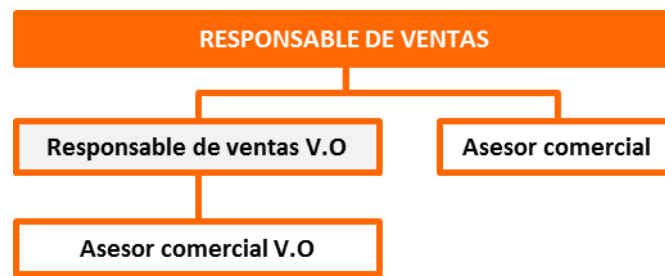


Figura 3. 7 Organigrama equipo comercial. Fuente: Elaboración propia.

La coordinación de todo el equipo de ventas está a cargo del **responsable de ventas**. Esta figura debe dirigir a su personal para alcanzar el objetivo comercial establecido cumpliendo con las condiciones de la marca. Tiene que conocer las características del mercado además de poder identificar a los potenciales clientes para poder crear las estrategias adecuadas para la consecución de los objetivos. Otra de sus funciones principales es la motivar y servir de tutor a su equipo, evaluándoles periódicamente para establecer planes de mejora, potenciando los conocimientos y habilidades adecuadas.

Integrando el equipo de ventas está también la figura del **asesor comercial** cuya función principal es la de cumplir con el objetivo de ventas marcado. Para poder llevar a cabo satisfactoriamente sus funciones debe conocer el proceso de venta de la marca además de desarrollar y mantener un perfecto conocimiento de los principales productos, accesorios, precios y características fundamentales de la marca y de los principales competidores. Con respecto a los clientes debe analizar sus necesidades para poder atenderles correctamente y conseguir la máxima fidelización, realizar una correcta entrega del vehículo además de realizar un seguimiento periódico para conocer el grado de satisfacción con su compra y con los servicios

Dentro del departamento de ventas está también toda la estructura relacionada con el Vehículo de Ocasión (V.O.). En lo que respecta a la mayor parte de las funciones, responsabilidades y aplicación y seguimiento de los procesos, son similares a las detalladas para los Responsables de Ventas y Asesores Comerciales del caso del Vehículo Nuevo (V.N.).

Postventa



Figura 3. 8 Organigrama equipo de postventa. Fuente: Elaboración propia.

La parte de postventa está más segregada que la de ventas puesto que integra el departamento de repuestos y el de chapa y pintura.

Todo el equipo de postventa está coordinado por la figura del **responsable de postventa** que es el encargado de asegurar la satisfacción del cliente a través de la calidad en el servicio. Su función es desarrollar la política de la marca actuando de garante del cumplimiento de los estándares, procesos y programas para alcanzar los objetivos de rentabilidad y facturación del departamento. Como responsable de su equipo debe asumir la función de tutor, entrenando, evaluando a su equipo y estableciendo planes de mejora. Asimismo debe informar de los objetivos al personal de repuestos y de taller para conseguir su máximo compromiso y motivación.

El perfil del **asesor de servicio** debe atender a las necesidades del cliente siendo el nexo de unión entre este y el taller. El asesor de servicio debe definir las necesidades del cliente para poder preparar la Orden de Trabajo y poder planificar la carga de taller en cooperación con el jefe de taller. También es el encargado de organizar las entregas y explicar al cliente los trabajos que se han realizado en su vehículo. En el proceso de recepción uno de los puntos más importantes es el de ser capaz de sacar la máxima información en la fase de pre-diagnóstico, esto requiere de una buena preparación en habilidades de comunicación y en el apartado técnico entre otras.

En lo que se refiere a la postventa técnica hay dos figuras que intervienen directamente en la reparación del vehículo: el jefe de taller y el técnico de taller.

El **jefe de taller**, en colaboración con el asesor de servicio y en función de la Orden de Trabajo, asigna y distribuye los trabajos a realizar entre su equipo de técnicos, supervisando su labor y colaborando con ellos en caso de ser necesario. En algunos casos también se comunica directamente con el cliente para recopilar información acerca de la avería, explicarle los trabajos realizados o informarle de alguna incidencia surgida durante la reparación. También debe asegurarse de que el taller este en

excelentes condiciones respecto a limpieza, seguridad y estado del equipo y llevar a cabo inspecciones en el lugar en forma periódica para mantener un servicio de calidad.

El **técnico de taller** es el encargado de, en base a la información recogida en la Orden de Trabajo, realizar las tareas de mantenimiento si es el caso o bien analizar y diagnosticar los fallos que presenta el vehículo para repararlos. En MAR.CA el perfil de técnico de taller está clasificado en cuatro niveles según sus conocimientos y funciones:

- **Técnico de taller de Nivel 1:** es el encargado de realizar las tareas de mantenimiento y de realizar la búsqueda y reparación de averías básicas. Para poder desarrollar correctamente su labor no sólo debe tener conocimientos técnicos de mecánica y básicos de electricidad sino que además debe ser capaz de respetar los procesos establecidos por la marca y saber utilizar correctamente los equipos de diagnóstico y utillajes específicos.
- **Técnico de taller de Nivel 2:** además de la realización de las tareas de mantenimiento, realizan diagnósticos en base a los códigos de defecto por lo que su conocimiento del apartado técnico debe ser más profundo, incluyendo conocimientos de los sistemas eléctricos del vehículo y de su reparación.
- **Técnico de taller de Nivel 3:** entre sus tareas está la inspección de componentes y sistemas, la sustitución de componentes complejos y unidades del vehículo además de la intervención en los circuitos de aire acondicionado. El correcto desarrollo de estas operaciones requiere de un conocimiento profundo de la mecánica del automóvil, de los circuitos hidráulicos y del circuito de aire acondicionado así como de electricidad y electrónica. Al igual que en los niveles anteriores, es fundamental el conocimiento de los equipos de diagnóstico y de los utillajes adecuados.
- **Técnico de taller de Nivel 4:** además de todas las capacidades del técnico de taller de Nivel 3, actuará como especialista en diagnósticos complejos, aconsejando, guiando y ayudando a sus compañeros. Este perfil tiene la función de servir como enlace entre el taller y la marca cuando sea necesario para solicitar apoyo en los diagnósticos complejos. Al igual que el jefe de taller, si es necesario puede participar como interlocutor con el cliente. Para poder llevar a cabo estas funciones adicionales debe tener conocimientos sobre organización, planificación y resolución de problemas.

Debido a las características de cada nivel de técnico, una distribución mínima adecuada que permita a los talleres estar capacitados para resolver cualquier tipo de

avería sin derrochar recursos sería la representada en la Figura 3.9. Aunque esto es una estimación que hay que adaptar a las necesidades a la hora de llevarlo a la realidad.

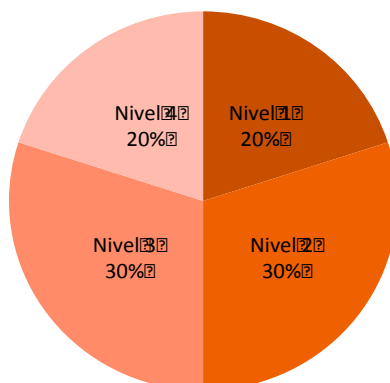


Figura 3. 7 Distribución recomendada de técnicos de taller. Fuente: Elaboración propia.

En la postventa técnica, en paralelo a la actividad de reparación de averías y operaciones de mantenimiento, se encuentra la parte de carrocería, reparación de chapa y pintura.

Dependiendo de la extensión del departamento, es posible encontrar un **responsable de chapa y pintura**, cuyas funciones son similares a las del responsable de postventa pero a escala del equipo de carrocería. Debe organizar, programar, y supervisar la ejecución de las operaciones siguiendo los estándares establecidos por la marca atendiendo a criterios de eficacia, seguridad y calidad. Como responsable de un equipo debe mantener a su personal motivado y asegurarse de que está formado adecuadamente realizando seguimientos periódicos de la actividad y estableciendo planes de mejora (28).

Las reparaciones en las carrocerías son llevadas a cabo por el **personal de chapa y pintura** que prepara, repara y pinta los desperfectos en los vehículos aplicando las técnicas y procedimientos establecidos por la marca para cada caso, consiguiendo la calidad requerida en condiciones de seguridad.

Otro departamento integrado en el área de postventa es el de repuestos. Al igual que en el de carrocería, dependiendo de la extensión es posible encontrar un **responsable de repuestos**. Su función, al igual que en el caso de los perfiles de responsable vistos hasta el momento, es la de coordinar y revisar las actividades en el almacén así como dirigir y supervisar el trabajo del personal de su equipo. Debe conocer las existencias de repuestos y productos en el almacén para poder gestionar el stock llevando el control de la entrada y salida de los materiales y realizando inventarios. Entre sus

funciones está también el asegurarse de que las instalaciones reúnan las condiciones adecuadas y de que el almacenamiento de sustancias peligrosas cumple con las normas de higiene y salud establecidas (29).

El **personal de repuestos** será el encargado de despachar los productos, almacenarlos correctamente, llevar un registro de las entradas y salidas del almacén para poder gestionar correctamente el stock y gestionar albaranes.

	ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	COMUNICACIÓN	CONOCIMIENTO DE LA MARCA, PRODUCTO Y DE LA ORGANIZACIÓN	DESARROLLO DE PERSONAS	INICIATIVA	INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA	LIDERAZGO MOTIVADOR	NEGOCIACIÓN	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ORIENTACIÓN AL MERCADO	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	TRABAJO BAJO PRESIÓN	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	VISIÓN ESTRATÉGICA
Asesor comercial		•	•		•	•		•		•	•			•	•	
Asesor de servicio		•	•			•			•	•	•		•	•	•	
Asesor comercial de V.O.		•	•		•	•		•		•	•			•	•	
Atención al cliente		•	•			•		•			•		•	•		
Gerente	•		•	•		•	•	•	•	•	•	•				•
Jefe de taller	•	•	•			•	•	•	•	•				•	•	
Personal de administración		•	•			•			•							
Personal de chapa y pintura			•			•								•	•	
Personal de repuestos			•			•								•	•	
Responsable de calidad	•	•	•		•	•		•	•						•	
Responsable de chapa y pintura	•	•	•	•		•	•	•	•	•			•	•	•	
Responsable de postventa	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•		•	•	•	•
Responsable de repuestos	•	•	•	•		•	•	•	•	•			•	•	•	•
Responsable de ventas	•	•	•			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Responsable de garantías			•			•			•							
Responsable de ventas V.O.	•	•	•			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Técnico taller Nivel 1			•			•								•	•	
Técnico taller Nivel 2			•			•								•	•	
Técnico taller Nivel 3			•			•								•	•	
Técnico taller Nivel 4	•	•	•			•			•				•	•	•	

Tabla 3. 1 Competencias asociadas a los puestos de trabajo de la marca. Fuente: Elaboración propia.

Como complemento a la descripción de cada perfil, en la tabla anterior se resumen algunas de las habilidades asociadas a cada uno de ellos. Para conocer más detalles de cada una de las competencias, consultar el Anexo 1.2.

3.4.3 Personal en la marca

Actualmente la red de MAR.CA cuenta con 1.018 empleados distribuidos según los perfiles detallados de la siguiente forma:

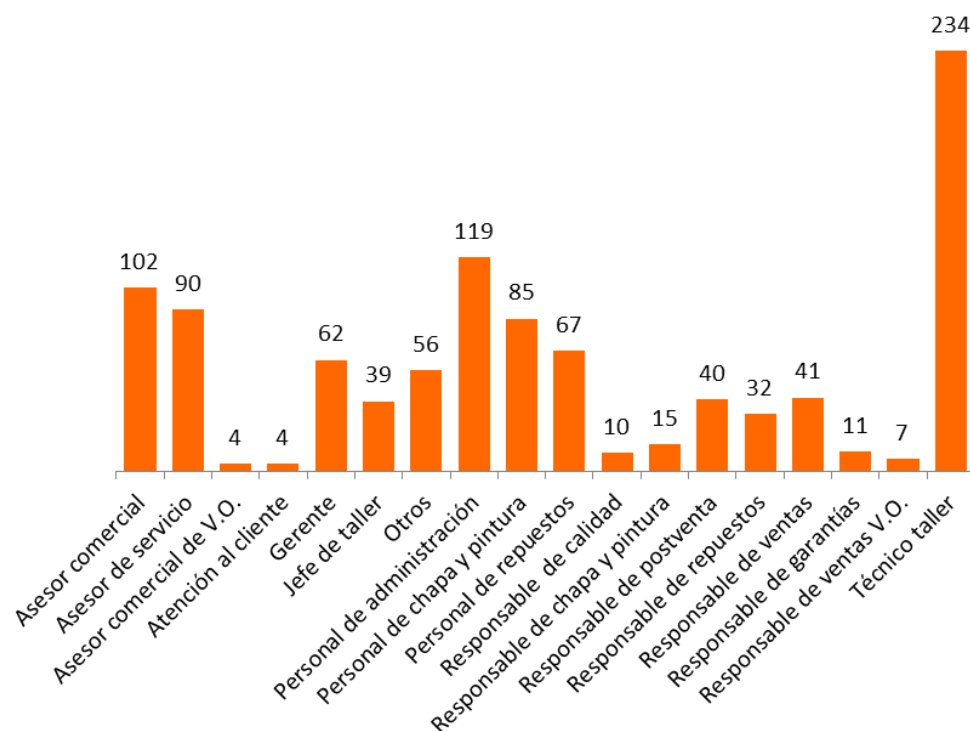


Figura 3. 8 Distribución por puestos de trabajo del personal de la red

La relación de los cargos principales entre los concesionarios, talleres autorizados, puntos de venta y puntos de reparación (talleres) es:

- **Asesores comerciales:** 1,2 perfil/punto de venta (en 80 puntos de venta).
- **Asesores de servicio:** 1,05 perfil/punto de reparación (taller) (en 85 talleres).
- **Gerentes:** 1,2 perfil/concesionario y taller autorizado (en 58 concesionarios y talleres autorizados).
- **Jefes de taller:** 0,45 perfil/punto de reparación (taller) (en 85 talleres).
- **Responsable de postventa:** 0,69 perfil/concesionario y taller autorizado (en 58 concesionarios y talleres autorizados).
- **Responsable de ventas:** 0,80 perfil/punto de venta (en 51 concesionarios).
- **Técnico de taller:** 2,75 perfil/punto de reparación (taller) (en 85 talleres)

Los datos obtenidos en estas relaciones confirman que la estructura de perfiles detallada no es rígida. Varios de estos cargos no están en todas las unidades de negocio. Como se comentaba en este capítulo dependiendo de las condiciones particulares, es normal que un perfil integre varias funciones como, por ejemplo, un gerente que asume la función del responsable de ventas o un responsable de postventa que asume la función de jefe de taller.

4. EL DEPARTAMENTO DE FORMACION Y DESARROLLO

Como se ha comentado en el capítulo de Introducción, el sector del automóvil ha ido evolucionando de forma continua a lo largo de su historia, sin embargo está siendo en los últimos años cuando está sufriendo su mayor transformación.

Los cambios no sólo se están produciendo en el campo de la tecnología sino también en todos los factores que rodean al vehículo; relación con el cliente, proceso de ventas, marketing, etc. La oferta en el mercado, tanto de ventas como de postventa, es amplia y el cliente muy informado, gracias a las nuevas tecnologías de comunicación, tiene un gran abanico donde elegir.

Estos cambios, junto con la delicada situación económica que se está viviendo hoy en día, suponen para las marcas de automóviles un gran reto ya que les exige estar en constante evolución, adaptándose a estos cambios y buscando nuevos caminos que les permitan destacar sobre el resto y llamar la atención del cliente.

Para responder a las exigencias del mercado es necesario contar con un equipo motivado y bien formado que pueda responder con flexibilidad y agilidad a los cambios que se producen. Es en este entorno donde nace la necesidad de contar con un recurso que analice la situación actual y, detectando las necesidades, facilite al personal herramientas que les guíen para alcanzar sus objetivos de negocio y les ayuden en la mejora del desempeño.

Este recurso es el **Departamento de Formación y Desarrollo y debe ser uno de los pilares fundamentales en el que se apoye la marca** para destacar entre sus competidores.

Analizando el organigrama de muchas empresas, puede verse como, a pesar de que las funciones de este departamento están bien valoradas en la empresa, está muy alejado de las principales funciones, quedando el nivel del director de formación por debajo del de los directores de otros departamentos con los que tiene que negociar y planificar los recursos (6).

Buckley y Caple (6) sostienen que esta menor consideración tiene su origen en la desconfianza de otros departamentos acerca de la incidencia de los programas formativos en el personal. Esta apreciación está directamente relacionada con lo explicado en el capítulo de introducción: la visión de la formación como un coste para la empresa antes que como una inversión, con las consecuencias que esto conlleva.

Este hecho reafirma la necesidad de desarrollar un mecanismo que permita evaluar los resultados y el impacto de la formación en la organización.

Como se ha indicado anteriormente, la formación debe estar integrada en la estrategia de la empresa por lo que el Departamento de Formación y Desarrollo debe (30):

- **Participar en las decisiones a tomar por la empresa** al igual que otros departamentos como el financiero, marketing, etc.
- Ser considerado como **eje transversal de apoyo** al resto de departamentos

M^a Luz Cacheiro extrae de Buckley y Caple (30) algunos factores para llevar al Departamento de Formación y Desarrollo a tener un papel más efectivo e influyente:

- **Rapidez** de respuesta
- **Capacitación de los formadores** para realizar, junto con los otros departamentos, planes a largo plazo en materia de marketing, financiación y desarrollo.
- **Asumir nuevas responsabilidades** a medida que los recursos humanos se vuelven más complejos y variados.
- Proporcionar **asesoramiento técnico** necesario cuando la empresa aspire a realizar programas de motivación y creatividad, así como involucrarse en la investigación de los problemas organizativos.
- Establecer una **relación más estrecha con las operaciones y departamentos** ejecutivos para: a) Reconocer los síntomas de deficiencias estructurales: absentismo, rotación de empleos, etc., y b) ayudar a buscar soluciones por medio de investigaciones en las áreas técnicas de trabajo, mejoras laborales, etc.

Estas consideraciones anteriores se deben tener en cuenta para reforzar la integración del departamento como parte estratégica de la marca.

4.1 OBJETIVOS

En base a estas premisas, los objetivos establecidos en el Departamento consisten en facilitar a la red de concesionarios y talleres autorizados de MAR.CA un Plan de Formación ajustado a las **necesidades detectadas**, a la **realidad del mercado** y a la **estrategia de la marca**. Manteniendo en todo momento la búsqueda de soluciones innovadoras y flexibles, apoyadas en el aprendizaje colaborativo y siempre enmarcadas en la pasión por la Marca, por el producto y por la excelencia.

MISIÓN

Transmitir a los profesionales de MAR.CA **la pasión por el cliente y por el producto** que los caracteriza como Marca. **Facilitarles los medios** para asegurar la rentabilidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente. Todo ello a través de **recursos de aprendizaje**, innovadores y flexibles, adaptados a las condiciones sociales y económicas del mercado actual.

VISIÓN

Convertirse en un **referente** para los profesionales del sector, siendo sinónimo de innovación, personalización y generación de valor.

El Departamento de Formación y Desarrollo de MAR.CA cuenta con 16 años de experiencia y durante ese tiempo ha ido evolucionando el tipo de formación y la forma de llegar a la red.

En la siguiente figura se representan las diferentes fases por la que ha ido pasando la formación.

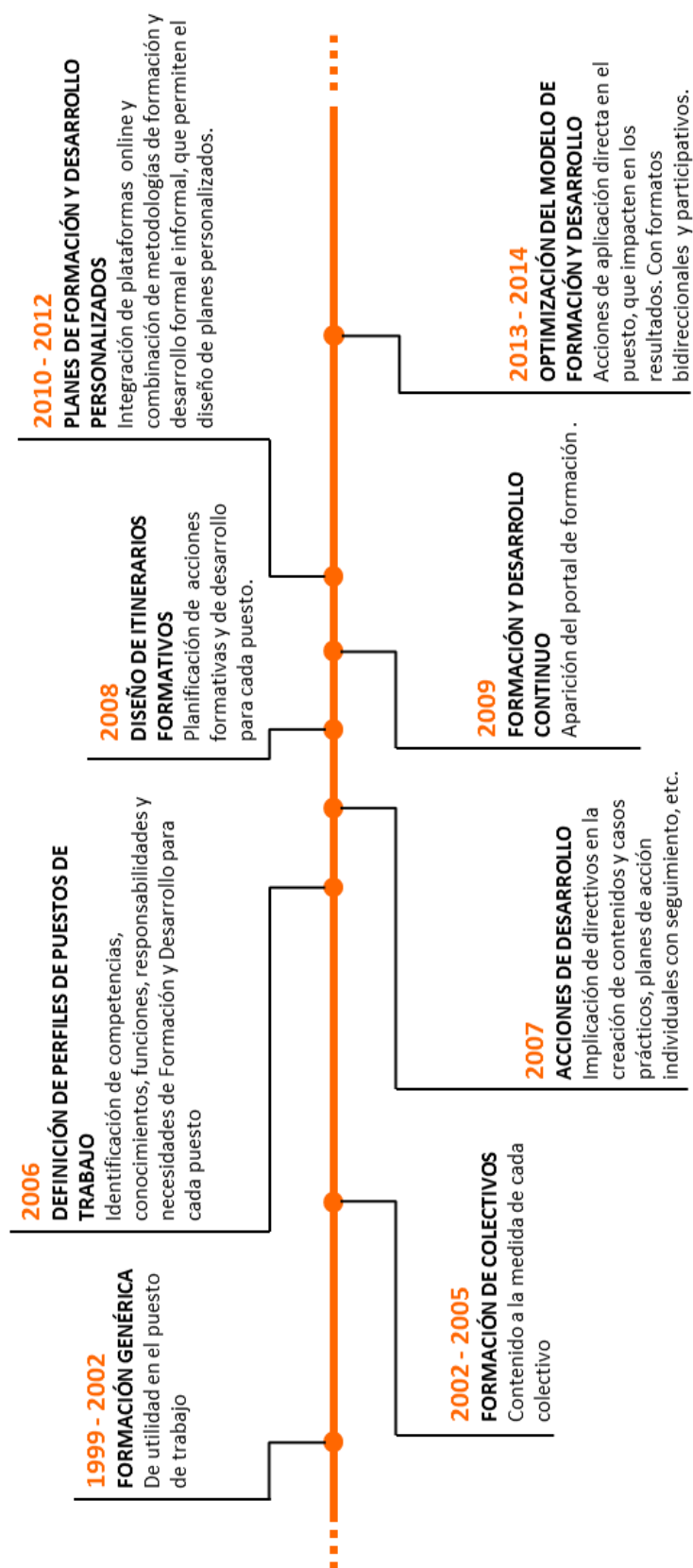


Figura 4. 1 Evolución del enfoque de la formación en el departamento desde el año 1999. Fuente: Elaboración propia.

Analizando el contenido se puede ver cómo **la formación ha ido evolucionando desde un producto general, reactivo, en el que el empleado se tenía que adaptar a lo que se le ofrecía en función de su puesto, hacia un tipo de formación más a medida de las necesidades**. El desarrollo de las nuevas tecnologías y la utilización de Internet como herramienta de formación también han contribuido a esa flexibilización.

El Plan a diseñar en el presente trabajo continuará la línea de trabajo seguida hasta el momento, ofreciendo una formación flexible adaptada a las necesidades reales de la red, amoldándose a los cambios sociales y económicos que se han producido (recursos económicos más ajustados, menos tiempo, etc.) y sobre todo buscando impactar en el negocio, obteniendo resultados directos y visibles en el puesto de trabajo.

El trabajo del Departamento de Formación y Desarrollo sigue una línea que potencia los valores de la Marca. En busca de la máxima calidad, las acciones formativas ofrecidas persiguen alcanzar siempre las más altas exigencias y expectativas de sus clientes: la red de MAR.CA. El uso de las últimas tecnologías para hacer llegar la formación de una forma innovadora, moderna y atractiva es reflejo de cómo el valor del diseño puede llegar a la formación. Para el Departamento también es muy importante el cuidado del medio ambiente, utilizando de forma eficiente de los recursos y medios de aprendizaje y dando respuesta a las necesidades de formación y desarrollo con una calidad excelente y un coste adecuado.

Entre los valores de la Marca no se puede olvidar la seguridad; todas las acciones formativas y de desarrollo que se ponen en marcha incluyen herramientas que aseguran la transferencia al puesto y el impacto positivo en los resultados de negocio y/o desempeño.

4.2 FUNCIÓN

De forma general, la función del Departamento de Formación y Desarrollo consiste en **detectar las necesidades formativas del personal de la red de MAR.CA para poder cubrirlas de la forma más efectiva y eficiente posible**.

Esta labor se lleva a cabo siguiendo un proceso que comienza por **identificar las necesidades formativas** del personal de la red a través de varias herramientas que se detallarán más adelante. La información obtenida se sintetiza en una serie de **acciones formativas que se integran en un plan** viable que será comunicado a la red y llevado a cabo en los plazos de tiempo establecidos.

Para asegurarse de que el Plan de Formación es efectivo es necesario analizar si lo aprendido a través de las acciones formativas se refleja en el puesto de trabajo y se

obtiene el resultado previsto. Tras esta **evaluación** se decidirá si es necesario realizar alguna corrección, mejora o si puede permanecer como se diseñó inicialmente. En próximos capítulos se abordará detalladamente las etapas para elaborar, ejecutar y evaluar el Plan de Formación.

4.3 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO (RECURSOS HUMANOS)

A excepción de la dirección del departamento, el resto de las funciones están subcontratadas. En algunos casos, a tiempo parcial (desarrollo de proyectos puntuales) y en otros, a tiempo completo (administración y formación técnica y técnico comercial). También es importante señalar que en el caso de algunas formaciones, la impartición se puede realizar por el personal propio de la marca.

La subcontratación permite contar con personal cualificado para acometer proyectos en los que no se disponga de los recursos necesarios, haya carencias de conocimiento o falta de disponibilidad del personal propio de la empresa.

No obstante, subcontratar también conlleva algunos riesgos asociados. En la siguiente tabla se recogen algunas de las ventajas y riesgos de esta actividad:

VENTAJAS	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ahorro de costes: <ul style="list-style-type: none"> - Laborales - De infraestructura ▪ Disminución de las inversiones ▪ Optimización de recursos ▪ Acceso a tecnologías externas ▪ Disminución de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de capacidades a largo plazo ▪ Incremento de costes a largo plazo ▪ Convertirse en “cautivo” de la empresa subcontratada ▪ Estancamiento tecnológico

Tabla 4. 1 Algunas ventajas y riesgos asociados a la subcontratación. Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez-Candela, Fernández y Romero (31)

Así pues, el número de personas que trabajan en el departamento es variable dependiendo de diferentes factores tales como por ejemplo los proyectos que se estén desarrollando en ese momento, las demandas de la marca o incluso la época del año.

El **Director del Departamento de Formación y Desarrollo**, como se ha comentado anteriormente, forma parte del personal de la marca. Entre sus funciones está la de diseñar y planificar la formación, dirigir y supervisar el desarrollo de los procesos que

se llevan a cabo en el Departamento, así como su viabilidad económica, además de encargarse de las relaciones interdepartamentales dentro de MAR.CA.

Entre los servicios subcontratados se encuentra la organización e impartición de la formación (formaciones presenciales en sala, preparación de formaciones online, preparación de acciones formativas “informales⁴”, etc.), preparación de material formativo, traducciones, trasiegos de vehículos, evaluaciones de los diferentes perfiles de la red, servicios de restauración, etc.

Aunque gran parte de los servicios subcontratados duran hasta finalizar el proyecto o la acción concreta para la que se requería el servicio, hay procesos en el departamento que se llevan a cabo de forma continuada, por lo que durante todo el año se cuenta con la labor de:

- **Instructor técnico.** La rápida evolución de los sistemas incorporados en los vehículos, exige mantener al equipo técnico de la red formado de forma continua a través de la preparación de acciones formativas que hagan llegar de forma rápida y accesible la información. La figura del instructor técnico, además de preparar las acciones formativas técnicas y técnico-comerciales, es el encargado de mantener la flota de vehículos y el equipamiento de taller en las condiciones adecuadas.
- **Personal de administración y contabilidad.** Para el funcionamiento del departamento es necesario llevar a cabo una serie de procesos rutinarios relacionados con la atención al personal de la red, procesos contables y administrativos, de mantenimiento de las infraestructuras, etc. Debido a esta razón, es necesario un perfil encargado de gestionar la logística relacionada con las acciones formativas y con el Centro de formación.

Para comprender mejor las actividades desarrolladas en el día a día, a continuación se describen de forma esquemática las tareas periódicas que se llevan a cabo. Estas, pueden parecer de menor relevancia, pero son fundamentales para su buen funcionamiento. El tiempo empleado en su realización debe ser tenido en cuenta a la hora de planificar la actividad del personal del departamento.

- **Atención telefónica:** contacto con el personal interno, de la red de la marca y con los proveedores para reuniones, resolución de dudas, seguimientos, etc.
- **Gestión de flota de vehículos:** definición de la flota y pedidos, gestión de trasiegos, gestión de mantenimiento y reparaciones, etc.

⁴ Lecturas recomendadas, participación en foros de debate y blogs, vídeos formativos, etc.

- **Mantenimiento y puesta al día del utillaje**, herramienta y equipos de diagnosis. Revisiones periódicas y actualización del inventario.
- **Mantenimiento de equipos informáticos y comunicaciones**. Gestión de averías y mantenimiento al día.
- **Control stock consumibles de la oficina y gestión de pedidos**.
- **Tareas de paquetería y correo**. Control, solicitud de envíos y recepción.
- **Mantenimiento instalaciones del Centro de Formación**. Gestión de averías y contacto con el personal de mantenimiento.
- **Procesos contables**: gestión del presupuesto anual correspondiente al Departamento de Formación y previsión y control del gasto mensual. Cumplimentación de la documentación de control interno y realización de los pasos para la facturación a proveedores establecidos por la marca.

4.4 INSTALACIONES

La mayor parte de la actividad del Departamento de Formación y Desarrollo se lleva a cabo en las instalaciones denominadas **Centro de Formación**.

Está situado en la Comunidad de Madrid, con la finalidad mantener una localización centralizada. En éste, se encuentra la oficina de gestión del departamento, las aulas multifuncionales y el aula taller. En total cuenta con **1.031,26 m²** distribuidos en dos plantas y un semisótano con la siguiente configuración:

- **Planta baja (superficie total: 211,78 m²):**
 - Acceso principal al Centro de Formación
 - Hall de recepción (53,17 m²)
 - Oficina (36,44 m²)
 - Aula multifuncional con acceso para vehículos (122,17 m²)
- **Primera planta (superficie total: 220,29 m²):**
 - Zona de acceso (32,66 m²)
 - Aulas teóricas (156,14 m² repartidos en dos aulas)
 - Aseos (9,60 m²)

- **Semisótano (superficie total: 599,19 m²):**

- Zona de acceso (119,20 m²)
- Aula taller con entrada de garaje para vehículos (367,64 m²)
- Almacén (93,22 m²)
- Cuarto de compresores (10,13 m²)
- Aseos (9 m²)

Como complemento, se han incluido los planos del Centro de Formación para disponer de mayor detalle en el Anexo 2.

Para ciertas acciones formativas en las que se necesitan otro tipo de instalaciones (salas más grandes, pistas de prueba para vehículos, localizaciones concretas, etc.) se recurre a la subcontratación de hoteles, centros educativos, zonas de prueba, etc.

4.5 RECURSOS

4.5.1 Recursos materiales

Todas las aulas utilizadas en el Centro de Formación cuentan con el equipamiento básico para la impartición:

- Mobiliario (mesas y sillas).
- Ordenador de sobremesa.
- Conexión a internet tanto por Wifi, como a través de cable Ethernet.
- Presentador/puntero láser.
- Proyector.
- Pantalla de proyección.
- Pizarra blanca (*whiteboard*).
- Rotafolios (*flipchart*).
- Rotuladores.



Figura 4. 2 Fotografía de una de las aulas del Centro de formación

El aula taller cuenta además con todas las herramientas y utillaje necesario para la realización de las formaciones prácticas:

- **Equipamiento de taller:** bancos de trabajo, elevadores, grúa de taller, compresor para el circuito neumático, etc.
- **Herramienta mecánica:** juegos de llaves, destornilladores, alicates, etc.
- **Herramienta eléctrica:** taladradora, amoladora, cargadores de batería, etc.
- **Herramienta neumática:** pistola impacto, manómetro, trinquetes, etc.
- **Herramienta para el diagnóstico:** máquina de diagnóstico de la marca, multímetro, osciloscopio, termómetro, etc.

Para conocer con detalle la herramienta y utillaje disponible en el aula taller, consultar el Anexo 3.

Además de las herramientas comunes utilizadas en la automoción, la marca envía periódicamente el utillaje necesario para realizar el diagnóstico y las reparaciones en los nuevos equipamientos, motores y modelos que van apareciendo. El contenido de

este utillaje puede ir desde una herramienta de apriete específica para un pieza concreta, hasta un adaptador eléctrico para el diagnóstico de una unidad del vehículo.

Anualmente, el departamento dispone de cuatro vehículos (diferentes modelos de la marca) que formarán parte durante ese ejercicio de la flota de formación y que serán utilizados para llevar a cabo todas las acciones formativas.

4.5.2 Recursos formativos

Como se ha comentado en los primeros capítulos, es necesario que la formación se adapte a las nuevas necesidades amoldándose a una situación en la que se dispone de menos recursos económicos y menos tiempo. Estos factores exigen una flexibilidad que es difícil alcanzar a través de un formato presencial de la formación. Esto hace necesario buscar nuevas formas de llegar a la red.

El Departamento de Formación y Desarrollo cuenta con diferentes recursos que pueden ser utilizados para **formar al personal desde su propio puesto de trabajo**:

- **Portal de formación de MAR.CA.** A nivel mundial, la marca cuenta con un portal online al que tiene acceso de forma individual cada componente de la red. Desde esta web se pueden enviar convocatorias para que el personal de la red se inscriba en las formaciones presenciales, se pueden subir formaciones online (en formato Scorm, pdf, vídeo, etc), publicar informaciones de interés para los usuarios, etc.

Cada usuario de este portal puede consultar en él su historial de formaciones online y presenciales, calendario de formaciones próximas, actualizar sus competencias (de este tema se hablará más adelante), etc.

- **Plataforma red social.** El Departamento de Formación y Desarrollo, a nivel nacional cuenta con una plataforma social a la que también tiene acceso de forma individual cada componente de la red. Este portal permite al personal de la red realizar consultas, expresar opiniones, construir contenidos, estar en permanente contacto con el resto de los usuarios, etc. Este formato permite llevar a cabo una formación de un modo más informal y colaborativo a través de foros de debate, tweets, actividades y lecturas, etc.

- **Aplicación WebEx.** Esta herramienta informática permite llevar a cabo seminarios web, con la flexibilidad y el ahorro que ello conlleva. Con la posibilidad de conectarse a una formación virtual desde un ordenador, tableta o teléfono móvil WebEx permite realizar desde reuniones a distancia hasta la impartición de formaciones a grupos y en condiciones similares a las de una formación presencial, pero con la ventaja de poder realizarla desde el puesto de trabajo.

Para poder sacar el máximo rendimiento de estas herramientas, el departamento cuenta además con cámaras de fotografía, cámaras de vídeo y todas las aplicaciones informáticas necesarias para la preparación, composición, adaptación y montaje de los contenidos a transmitir en cada formación.

Hay que tener en cuenta que, a pesar de la cantidad de recursos disponibles para realizar formaciones sin necesidad de desplazar al participante, hay temas y contenidos que requieren de una formación presencial. La duración de esta, será variable dependiendo de la materia a tratar, pudiendo durar desde medio día hasta varias jornadas.

Aunque se ha hablado de los beneficios de las formaciones que no requieren desplazamientos, no hay que olvidar el formato presencial de la formación, ya que aporta numerosos beneficios al asistente. Este tipo de formaciones permiten a los participantes intercambiar de forma directa información, opiniones, debatir con el resto de los asistentes, etc. Aportando un valor añadido que no es posible obtener con otros formatos. Este tipo de formaciones también sirven en muchos casos de motivación al participante ya que le ayudan a descubrir otros puntos de vista, conocer personalmente a los compañeros y formadores, etc.

5. ANÁLISIS FINANCIERO DEL DEPARTAMENTO

En la acometida de un proyecto como unidad independiente de negocio es fundamental realizar un estudio de viabilidad económica para conocer si una vez que se ponga en funcionamiento, los beneficios generados cubrirán los costes no sólo operativos, sino también de la puesta en marcha.

Este estudio aportará información acerca del capital necesario para comenzar con el proyecto, la financiación para que sea sostenible, los beneficios que se obtendrán y el tiempo que se tardará en amortizar la inversión

Aunque **el Departamento de Formación y Desarrollo cuenta dentro de la marca**, con su propio **presupuesto anual asignado**, la contabilidad no funciona de forma independiente, ya que el departamento no es una unidad económica aislada, sino que forma parte de la contabilidad global de la marca.

Los ingresos directos en el departamento se obtienen de forma única a través del presupuesto que destina la marca a la formación, ya que el cobro por la participación en las acciones formativas del personal de la red es llevado a cabo directamente por la marca. Existen diferentes formatos posibles; realizar el pago directamente por cada formación en la que se participe, pagarse una cantidad fija cada cierto tiempo o una combinación de ambas, dependiendo de la acción formativa que se trate y del coste que tenga, habrá que elegir un formato u otro.

No obstante, el retorno de la inversión a través del Departamento de Formación y Desarrollo que realiza la marca, no viene sólo dado por la cantidad recuperada directamente en el cobro la red. Hay también una parte muy importante pero difícil de cuantificar, es el reflejo de la formación en la actividad diaria de los diferentes perfiles de la red. Una adecuada formación, debería redundar en una mejora en las ventas, reparaciones de los vehículos a la primera sin retornos al taller, clientes más satisfechos y en resumen más beneficios y mejor imagen de marca.

Más adelante, en este documento se estudiarán algunos índices de negocio que pueden ayudar a tener una idea que cómo se transmiten al puesto de trabajo los conocimientos adquiridos en las formaciones y cómo redunda esto en los resultados de negocio de la red.

Debido a motivos de privacidad, en el presente trabajo no es posible detallar el presupuesto anual asignado al departamento para el desarrollo de su actividad. No obstante sí se ha hecho una recopilación de los conceptos y su asignación para poder tener una idea de cómo está repartido dicho presupuesto.

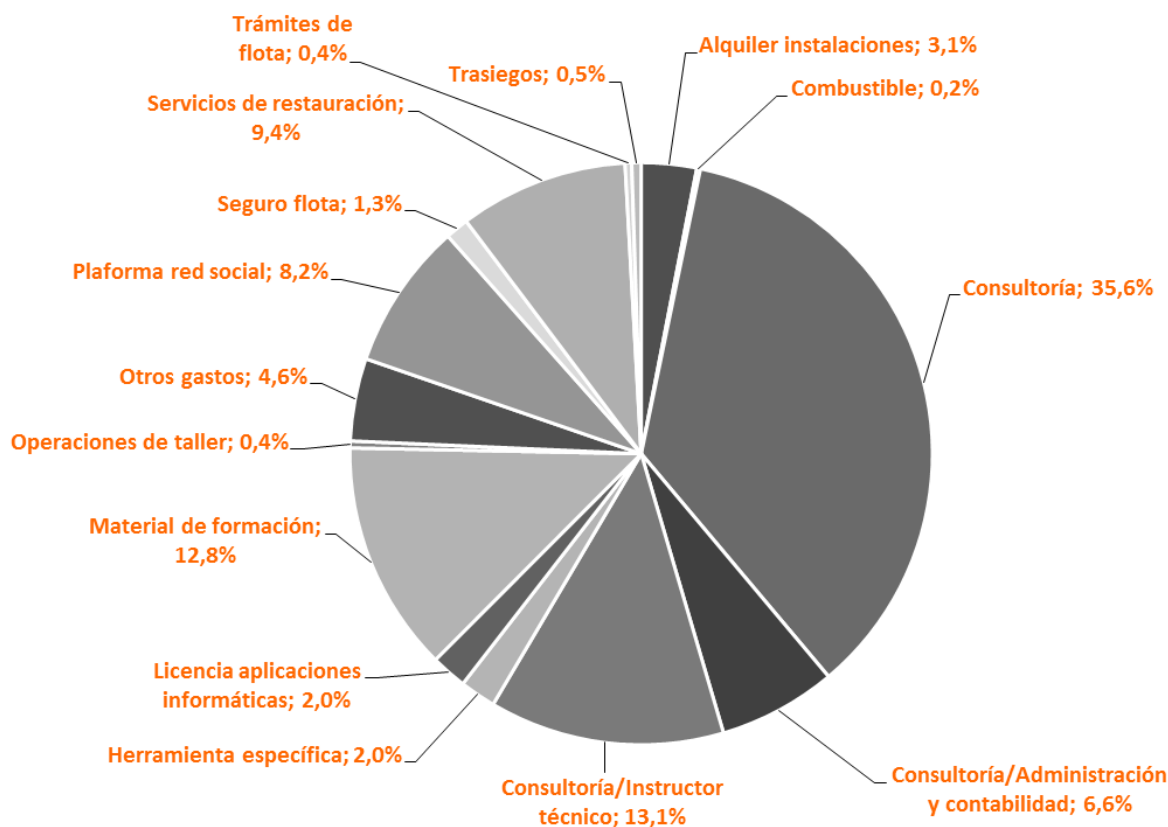


Figura 5. 1 Distribución en los diferentes conceptos del presupuesto anual del Departamento de Formación y Desarrollo. Fuente: Elaboración propia.

5.1 GASTOS FIJOS Y VARIABLES

A continuación se describen los conceptos de la Figura 5.1 clasificados en gastos fijos y variables.

En los gastos fijos han sido integrados aquellos que independientemente de las formaciones y proyectos llevados a cabo por el departamento permanecen invariables. Los gastos variables en cambio van directamente ligados al nivel de actividad.

5.1.1 Gastos fijos

- **Alquiler de instalaciones:** coste del alquiler anual de las instalaciones del Centro de Formación. Incluye el edificio, mobiliario, equipos informáticos de la oficina, líneas de teléfono, parte del mobiliario y maquinaria instalada en el aula taller, elevadores, compresor, etc. así como el mantenimiento de todos estos servicios.

El Departamento de Formación y Desarrollo asume un porcentaje del coste total del alquiler, el resto se reparte entre otros departamentos de la marca.

- **Consultoría (administración y contabilidad).** Como se ha comentado en el capítulo referido al funcionamiento del departamento, esta figura desarrolla su actividad de forma continua durante todo el año, quedando así como un coste fijo.
- **Consultoría (formación técnica).** Al igual que en el caso de los servicios de administración y contabilidad, la formación técnica constituye uno de los proyectos principales que se desarrollan de forma anual por lo que la subcontratación del instructor técnico se convierte en otro gasto fijo para el departamento.
- **Licencias de aplicaciones informáticas.** Este coste hace referencia a la licencia y mantenimiento del programa de diagnóstico, consulta de documentación, despiece, etc. utilizado en postventa, así como a otras aplicaciones informáticas que se utilizan en el departamento.
- **Plataforma formación y red social.** En este apartado se incluyen los gastos de alojamiento, programación, mantenimiento, desarrollo de funciones así como el servicio de Community Manager de la plataforma con formato de red social que se ha descrito anteriormente en el capítulo de descripción del departamento.

5.1.2 Gastos variables:

- **Consultoría.** Como se ha comentado anteriormente, la mayor parte de las actividades desarrolladas por el Departamento de Formación y Desarrollo se llevan a cabo a través de la subcontratación. La categoría de consultoría incluye el trabajo que realizan los diferentes proveedores subcontratados por el departamento para:
 - **Desarrollo de proyectos**, que no son en sí una formación como tal. Por ejemplo evaluaciones del desempeño del personal de la red el desarrollo de la evaluación de competencias.
 - Preparación, creación, actualización y adaptación de contenidos para la **documentación** de las formaciones, tanto presenciales como online.
 - **Impartición** de formaciones.

- Organización y coordinación de la **logística** de acciones formativas en las que debido a su estructura o complejidad, a su vez es necesario trabajar con diferentes equipos subcontratados.
 - **Instalaciones** adecuadas para formaciones **específicas** en las que el Centro de Formación no puede ofrecer los recursos necesarios.
 - Generación de **informes** de proyectos o acciones formativas.
 - **Traducciones** de documentos
 - Preparación de **vídeos y reportajes fotográficos**
- **Material de formación.** Esta categoría engloba todo el material utilizado durante la impartición de las formaciones: materiales consumibles (bolígrafos, blocs, diplomas, certificados, identificadores, recambios de flipchart, etc.), traducciones (si son necesarias) procesos de maquetación, impresión, montaje, encuadernación y envío de las documentaciones, alquiler o compra de materiales específicos (herramienta, despiece, ordenadores, calculadoras, iPads, etc.).
 - **Herramienta y utillaje específico de la marca.** El lanzamiento de un nuevo vehículo, motor o equipamiento normalmente viene acompañado de la aparición de herramientas y/o utillajes específicos para su reparación. Desde la marca estos elementos son enviados al Centro de Formación para que puedan ser mostrados y utilizados durante las formaciones relacionadas. El coste de estos elementos es asumido por el presupuesto del departamento.
 - **Operaciones de taller.** Mantenimientos, revisiones y reparaciones necesarias a realizar en los vehículos de la flota.
 - **Seguro anual de los vehículos de la flota.** Aunque los vehículos de la flota de formación permanecen normalmente en el propio Centro de Formación, en algunas circunstancias son llevados a rodar al exterior. No se considera gasto fijo porque dependiendo del tipo de formaciones, la gama de vehículos es diferente, con un valor de póliza que varía.
 - **Servicios de restauración.** El desarrollo de las formaciones presenciales, dependiendo de su duración, incluye los servicios de restauración. Estos pueden ser contratados a través de un catering en el propio Centro de

Formación o en un restaurante externo. Esta categoría recoge todos los gastos asociados a este concepto.

- **Trámites de flota de vehículos.** Gastos generados por las pre-entregas, matriculaciones y gastos de gestión.
- **Trasiegos de vehículos.** Desplazamientos de los vehículos desde la campa de almacenamiento o desde el concesionario hasta el Centro de Formación y retirada de los vehículos del mismo. Los vehículos son transportados en grúas o camiones con plataforma.
- **Combustible:** hace referencia al gasto anual en combustible para la flota de vehículos del departamento. Los vehículos están en funcionamiento durante la preparación de las acciones formativas, en las pruebas dinámicas y durante la parte práctica de las formaciones.
- **Otros gastos.** Gastos varios asociados a imprevistos, gastos de desplazamientos de los formadores, envíos de paquetería, etc.

Como resumen a continuación se incluye una gráfica con la distribución en el presupuesto asignado al departamento de los gastos fijos y variables.

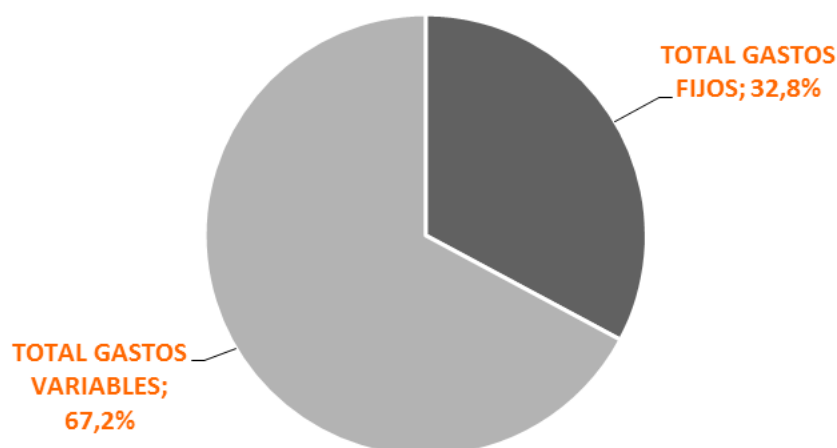


Figura 5. 2 Distribución en gastos fijos y variables del presupuesto anual del Departamento de Formación y Desarrollo. Fuente: Elaboración propia.

5.2 VALORACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Como se introducía al comienzo del capítulo, una parte de los ingresos que obtiene la marca provienen del cobro de la participación en las acciones formativas.

Como recogen Kotler y Keller (32), el precio es el único elemento de la actividad que produce ingresos; los demás generan gastos. A la hora de fijar los precios, en líneas generales, una empresa debe establecerlos en función de estudios de la demanda de los clientes, de los costes y de los precios de la competencia. La demanda establecerá el límite superior al precio por el producto o servicio y los costes marcarán el límite inferior.

En base a estas consideraciones, establecen diferentes métodos de fijación de precios. A continuación se describen algunos de ellos:

- **Fijación de precios mediante márgenes.** Es el más sencillo de todos los métodos. Consiste en sumar un margen fijo al coste del servicio. Aunque se percibe como una de las formas de fijación de precios más justa, ya que no se abusa del cliente aunque aumente la demanda, al no tener en cuenta el resto de los factores no se alcanzará el precio óptimo.
- **Fijación de precios basados en el valor percibido.** Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el servicio y no en el coste del mismo. El cliente se basará en el valor añadido que le aporta ese servicio frente a los que ofrece la competencia. La clave para la fijación de precios basada en el valor percibido radica en entregar un valor único y mayor que la competencia y hacerlo evidente ante los clientes.
- **Fijación de precios con base en la competencia.** En este caso la elección de precios se realiza en base a los que ha fijado la competencia

En el caso de las acciones formativas, el precio se fija en una pequeña parte, teniendo en cuenta el coste de la acción formativa y en mayor medida en base al valor aportado al participante. El estudio de los precios de la competencia en este caso pasa a un segundo plano ya que la formación de marca es muy específica y por lo tanto, la competencia es mínima.

Para fijar los precios de las formaciones, además, se tiene en cuenta el tipo de formación (presencial, online, a distancia, etc.), si el formador pertenece a la marca o si es un formador externo (subcontratado) y a qué perfil se dirige la actividad (comercial, postventa, etc.).

Como ejemplo, para tener una orientación de los precios, las acciones formativas se mueven entre los 18 € de una acción online a través del portal de formación, hasta 220 €/jornada para las formaciones para gerencia impartidas por un formador externo.

El Departamento de Formación y Desarrollo, como se ha comentado anteriormente, no funciona como una organización independiente, sino que gestiona un presupuesto para poder ofrecer sus servicios.

En el balance contable, no habrá recuperación de gastos como tal. Los ingresos directos producidos por el cobro de la participación en las acciones formativas irán a parar directamente a la marca y en la mayor parte de los casos no cubrirán por completo el presupuesto destinado al departamento, sin embargo el retorno de la inversión en la formación, como se verá en el siguiente capítulo no vendrá exclusivamente a través del cobro de la participación en las actividades.

6. DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN PARA LA RED

Toda la información descrita en los anteriores capítulos, permite conocer desde la filosofía y valores en los que se basa MAR.CA, hasta la situación actual de la red de concesionarios y talleres autorizados nacional, además de la situación geográfica y social del país en el que está enmarcado.

La localización de los puntos de venta y reparación, las características de los perfiles que trabajan en la red, su organigrama interno, etc. Son datos necesarios para poder adaptar los puntos principales que permiten configurar un plan de formación.

La preparación del plan requiere de un **estudio previo de detección de necesidades** que permita conocer los puntos de mejora en el personal de la red, las competencias que deben cubrir o simplemente las novedades aparecidas en la marca durante el último periodo y que deben ser transmitidas. Para recopilar esta información, se utilizarán algunos métodos que serán detallados a continuación.

Una vez estructurada **la información obtenida, se integrará en acciones formativas** adaptando el formato según su contenido y se establecerán a lo largo del periodo de tiempo elegido según su prioridad.

Cuando se ha completado la estructura del plan, se puede proceder a su **ejecución**, comunicándolo tanto a la marca, como a la red; paso previo para comenzar el proceso de seguimiento de las inscripciones, participación, etc.

Hasta hace poco tiempo, la ejecución del plan de formación finalizaba con la participación del personal en las formaciones. En el presente trabajo, siguiendo la filosofía de los actuales modelos de calidad (como por ejemplo las normas ISO⁵ o el modelo EFQM⁶), se busca ir un paso más allá, realizando una **evaluación del plan de formación**, comprobando tanto la aplicación al puesto de trabajo de los conocimientos adquiridos, como el beneficio que produce en la empresa la formación de su personal.

Los pasos a seguir para llevar diseñar, ejecutar, evaluar y mejorar el plan de formación, se numeran en la Figura 6.1.

⁵ La ISO 9000 recoge un conjunto de normas acerca de la calidad y su gestión (33).

⁶ EFQM "Fundación Europea para la Gestión de la Calidad". Presenta un modelo para evaluar el progreso de una empresa hacia la Excelencia (34).

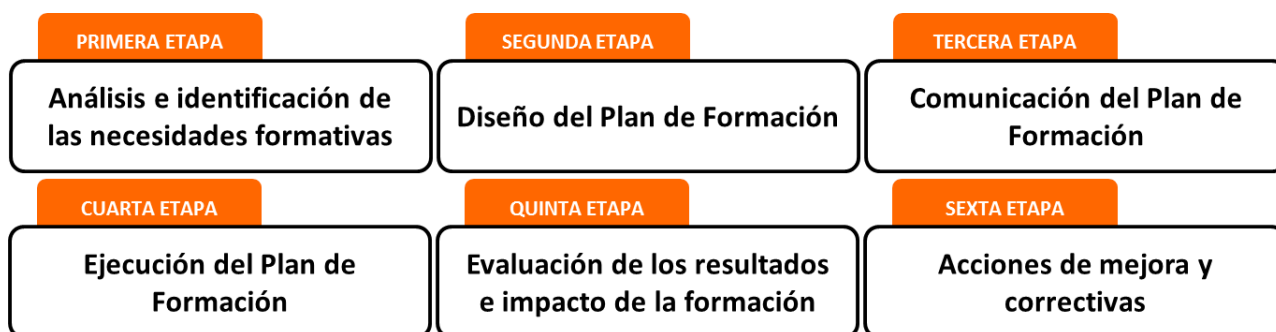


Figura 6. 1 Etapas para la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de formación. Estas seis etapas están basadas en las fases que propone Kirkpatrick para poner en marcha una acción formativa. Fuente: Elaboración propia a partir de Kirkpatrick (35).

6.1 PRIMERA ETAPA: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS

Esta primera fase constituye el pilar fundamental del plan de formación ya que será la base para desarrollar el resto de los pasos. A través de diferentes fuentes se identificarán los puntos de mejora y los temas que deben ser incluidos en la formación. En este estudio es fundamental **tener en cuenta tanto las necesidades detectadas, como las solicitudes de la propia red y de otros departamentos de la marca, así como las tendencias del mercado y los objetivos estratégicos de la marca**. En caso de que en periodos anteriores se haya llevado a cabo ya un plan de formación será necesario analizarlo para extraer y aprovechar posibles necesidades que no quedaran cubiertas.

En el ejemplo de marca utilizado, como se ha visto en el capítulo del Departamento de Formación y Desarrollo, ya hay un trabajo previo por lo que para llevar a cabo el plan, se podrá utilizar la información de los anteriores periodos. El proceso de detección de necesidades se podrá en marcha en el último trimestre del año anterior para establecer un plan de formación anual. En el caso de partir desde cero, habrá que fijar unos plazos adecuados para cada fase.

En el siguiente diagrama se detallan las fuentes de información que permitirán generar el informe de necesidades formativas.

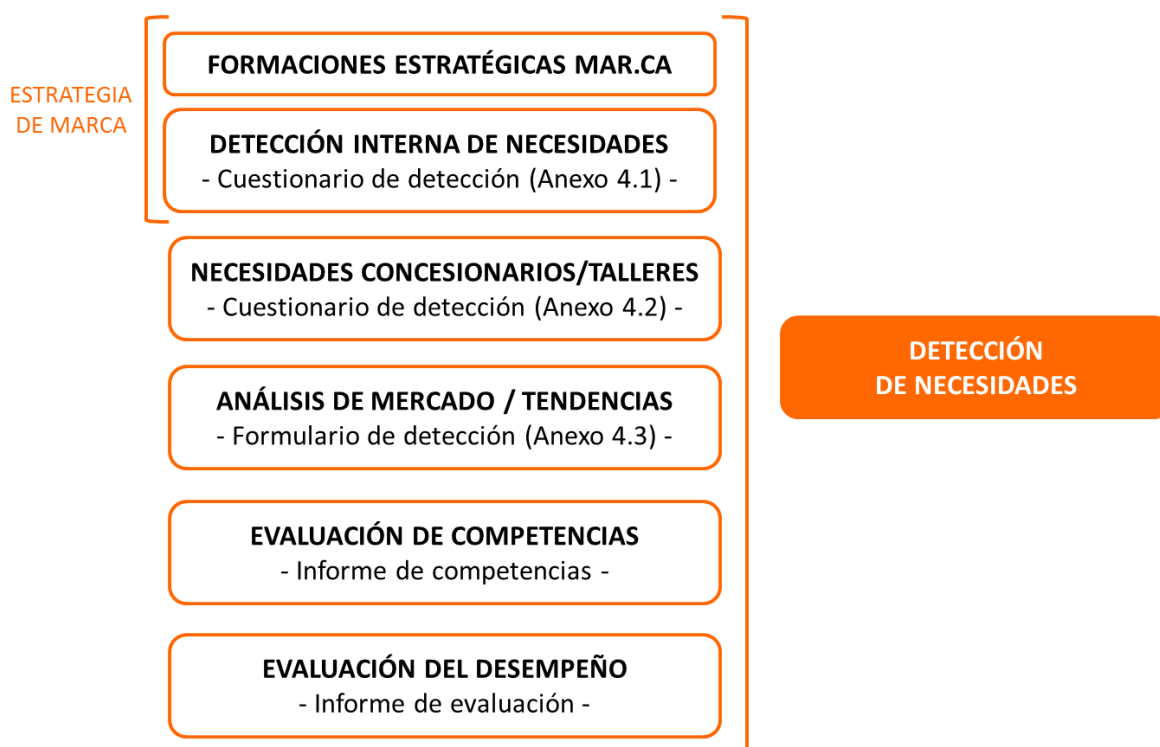


Figura 6. 2 Fuentes de información para realizar la detección de necesidades formativas. Fuente: Elaboración propia.

6.1.1 Identificación de las necesidades/objetivos de la marca

Análisis de estrategia de marca

Siguiendo con su tradición, MAR.CA sigue innovando en el sector con nuevas tecnologías, motores y modelos que, cumpliendo con las normativas, marcan la diferencia frente a sus competidores. De la misma forma, también desarrolla nuevos proyectos tanto en la parte comercial como en postventa buscando la máxima satisfacción del cliente. Estas novedades y evoluciones vienen acompañadas de acciones formativas específicas. **Cada año, la marca informa al Departamento de Formación y Desarrollo de cuál será la planificación de formaciones (formación, tipo, cuatrimestre en el que se lanzará) que se llevarán a cabo durante el siguiente año.**

Por otro lado, para completar esta información, es necesario tener en cuenta también las **necesidades de formación que hayan podido detectar los diferentes departamentos** que forman parte de la estructura de la matriz de la marca en España. Para recopilar esta información el Director de Formación se debe reunir con cada departamento de las Oficinas Centrales con el objetivo de realizar la detección de necesidades de formación de cada uno de ellos. En esta reunión, en la que debe participar el Director de cada departamento y si es posible su equipo, se les entregará el “**Cuestionario de detección de necesidades de**

formación interna” para que sea cumplimentado y devuelto al Departamento de Formación y Desarrollo en un plazo máximo de tiempo fijado.

En este cuestionario se recoge el área de la formación en la que se está interesado, los objetivos a cumplir, las habilidades, conocimientos, actitudes, etc. Que se quieren conseguir, destinatarios de la acción formativa, cuándo se debe llevar a cabo, etc. Se puede consultar un ejemplo en el Anexo 4.1.

Análisis de necesidades de la concesión/taller autorizado.

Los contenidos del Plan de formación también deben atender las **posibles necesidades y demandas directas de la red de concesionarios y talleres autorizados**. La forma de recibir esta información es similar a la de detección de necesidades internas. En este caso, también se utiliza un cuestionario de detección de necesidades. Este enviado desde el Departamento de Formación y Desarrollo a los gerentes de los concesionarios y talleres autorizados de la red. Al igual que en el caso anterior, se fijará un plazo para que estos cuestionarios cumplimentados sean devueltos al departamento.

Este cuestionario se puede localizar en el Anexo 4.2. La información recogida en ellos es similar a la de detección de necesidades internas.

Análisis del mercado

Para preparar un plan de formación completo es importante no olvidar la evolución del sector de la automoción. Hay que prestar atención a las **novedades del mercado no sólo tecnológicas, sino también las tendencias y cambios en la competencia** que puedan afectar en este caso a la venta de vehículos o al servicio de postventa.

Hoy en día hay abundantes fuentes para mantenerse informado de todos estos cambios: internet, publicaciones de organizaciones empresariales, revistas especializadas, etc.

La información extraída se estructura utilizando un formulario (Anexo 4.3), ésta junto con la de los cuestionarios de detección de necesidades, interno y de la red, será parte fundamental de la base del Plan de Formación.

6.1.2 Evaluación de las competencias

Se pueden definir las **competencias como las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para llevar acabo de forma adecuada las tareas a realizar en cada puesto de**

trabajo. Su evaluación es otra fuente de información fundamental a utilizar en la configuración del plan.

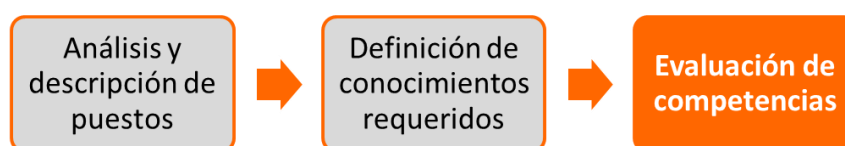


Figura 6. 3 Proceso a seguir para realizar la evaluación de competencias. Fuente: Elaboración propia.

Análisis y descripción de puestos

Definir las competencias asociadas a cada uno de los puestos de trabajo requiere de un estudio previo de cada uno de ellos, a través del cual se definan las **ocupaciones y tareas a desarrollar por cada perfil** en los concesionarios y talleres autorizados de la Red. Para obtener esta información es necesario analizar cada uno de los diferentes puestos de trabajo para conocer las tareas concretas que debe llevar a cabo cada persona.

En el capítulo 3.4.2, en el que han detallado la estructura del personal de la red de la marca, se ha realizado una breve descripción de los principales perfiles.

Esta información se puede completar con los objetivos de cada puesto del personal de la marca recogidos en el Anexo 1.1.

Definición de conocimientos (competencias) requeridos

La definición de cada puesto de trabajo es el primer paso para recopilar la información acerca de las competencias que son necesarias para el desempeño adecuado de las tareas a realizar propias de cada perfil.

Para cada perfil es necesario **especificar unos conocimientos, habilidades y destrezas** (competencias). La información recogida acerca de las competencias en la Tabla 3.1 de este documento se puede reforzar con la del Anexo 1.2, los objetivos de los puestos, para determinar qué competencias evaluar en cada uno de los perfiles principales de la red.

Una vez establecidas las competencias es necesario realizar una evaluación al personal que desempeña cada cargo para ver cuáles de ellas cumple y poder así extraer las necesidades que podrán ser integradas en el Plan de Formación.

Evaluación de competencias

Tras haber determinado las competencias correspondientes a cada puesto de trabajo, el siguiente paso es realizar una evaluación para comparar los conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia de cada perfil ocupacional. **El proceso de evaluación dará como resultado un informe del que se extraerán tanto las fortalezas, como las áreas de mejora de los participantes.**

El formato de la evaluación depende del perfil. Por ejemplo, como se ha comentado en el segundo capítulo, en MAR.CA el perfil de técnico de taller está dividido en cuatro niveles competenciales. En este caso en concreto, la evaluación de las competencias de los dos primeros niveles la puede realizar el técnico desde su puesto de trabajo a través de un cuestionario o de un test de conocimientos, ya que las unidades de competencias hacen referencia en líneas generales a conocimientos acerca de cultura de la marca, tecnología, etc. Para evaluar los dos últimos niveles en cambio, será necesario realizar una evaluación presencial mediante unas pruebas prácticas ya que las unidades de competencia están referidas a habilidades que no pueden ser comprobadas a través de una prueba online.

Algo similar ocurre con el resto de los perfiles a evaluar. Dependiendo de la naturaleza de las unidades de competencia a evaluar, se podrán realizar; pruebas online, pruebas presenciales, entrevistas personales a distancia o entrevistas presenciales o combinaciones de estos formatos.

El portal de formación de la marca, descrito en los recursos del departamento, permite que cada perfil pueda autoevaluarse sus competencias a través de un checklist. Para que esta evaluación tenga validez de cara a la marca, su responsable de equipo debe revisar dicha evaluación y confirmar que es correcta. Esta información puede dar una primera aproximación del estado competencial de la red, sin embargo para obtener una información más completa y fiable es conveniente realizar evaluaciones independientes.

<input type="checkbox"/> Técnicos
<input type="checkbox"/> Área de competencia 1: marca, producto y organización
<input type="checkbox"/> 1.2 Producto
<input checked="" type="checkbox"/> TE 1.2.6 Características y beneficios de producto *
<input type="checkbox"/> Área de competencia 2: comportamiento y comunicación
<input type="checkbox"/> 2.1 Enfoque del negocio
<input checked="" type="checkbox"/> TE 2.1.4 Rendimiento de los demás *
<input checked="" type="checkbox"/> TE 2.1.6 Resolución de problemas *
<input type="checkbox"/> 2.2 Enfoque al cliente
<input type="checkbox"/> TE 2.2.2 Relaciones con el cliente *
<input type="checkbox"/> TE 2.2.3 Diversidad de clientes *
<input type="checkbox"/> TE 2.2.4 Quejas de los clientes *
<input type="checkbox"/> 2.3 Comunicación
<input checked="" type="checkbox"/> TE 2.3.6 Producir información/instrucciones por escrito *
<input type="checkbox"/> 2.4 Habilidades interpersonales
<input type="checkbox"/> TE 2.4.1 Lenguaje corporal *
<input type="checkbox"/> TE 2.4.2 Teléfono: técnica general *
<input type="checkbox"/> TE 2.4.4 Técnicas para saber escuchar *
<input type="checkbox"/> TE 2.4.5 Técnicas de entrevista *
<input type="checkbox"/> TE 2.4.7 Cómo manejar el estrés: propio, de empleados, de clientes *
<input type="checkbox"/> TE 2.4.9 Liderazgo de equipo (Opcional, según las necesidades del concesionario)
<input type="checkbox"/> 2.5 Aprendizaje: desarrollo de competencias
<input type="checkbox"/> TE 2.5.2 Aprendizaje: planes de acción *
<input type="checkbox"/> TE 2.5.3 Aprendizaje: desarrollo de personas (Opcional, según las necesidades del concesionario)
<input checked="" type="checkbox"/> Área de competencia 3: sistemas, procesos e información
<input checked="" type="checkbox"/> Área de competencia 5: métodos de trabajo

Figura 6. 4 Extracto del checklist utilizado para registrar la evaluación de competencias del perfil de técnico.
Fuente: Portal de formación de la marca.

Algunas de las pruebas presenciales, debido a los recursos necesarios se realizarán en el Centro de formación de la marca. No obstante en casos en los que sea posible realizar la evaluación in situ o incluso formando pequeños grupos con el mismo perfil, será el evaluador el que se desplace para realizarla evaluación en el concesionario, taller o en alguna instalación cercana al o los puntos de la red correspondientes.

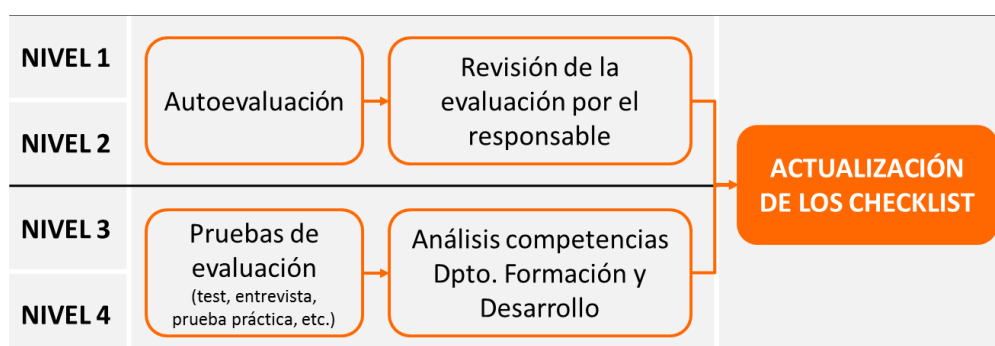


Figura 6. 5 Ejemplo de pasos a seguir para realizar la evaluación de competencias del perfil de Técnico de taller según sus diferentes niveles. Fuente: Elaboración propia.

Una vez completada, la evaluación dará lugar a un informe que recogerá las áreas de mejora detectadas.

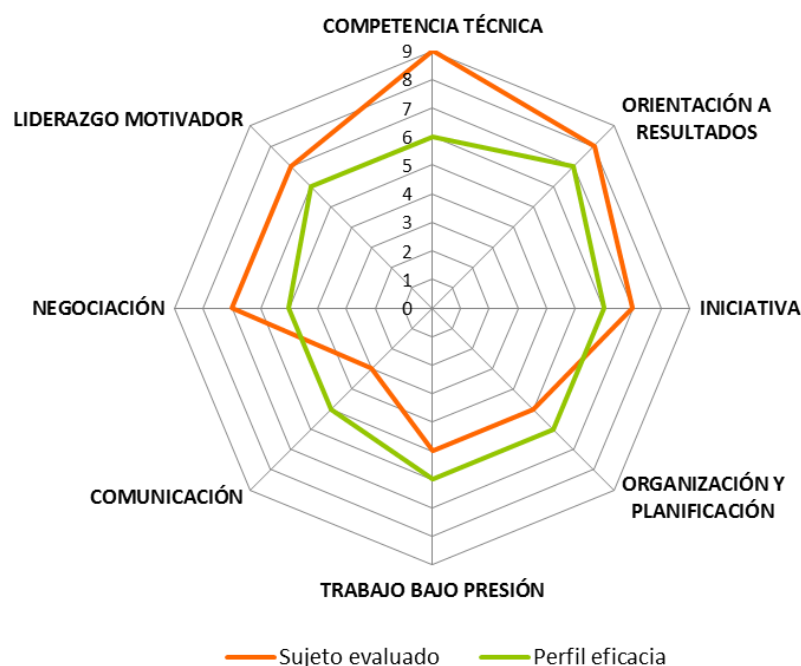


Figura 6. 6 Gráfico ejemplo con los resultados obtenidos en la evaluación de un sujeto para cada área, comparada con el perfil objetivo. De forma rápida se puede ver las áreas en las que destaca y las áreas de mejora. Fuente: Elaboración propia con datos ficticios.

Esta información se utilizará también como parte fundamental de la configuración del Plan de formación.

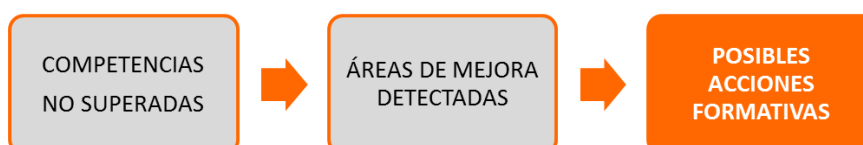


Figura 6. 7 Proceso a seguir para desde la evaluación de competencias, llegar a las acciones formativas necesarias. Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de las competencias, debido a la entidad del proceso, constituye en sí misma un proyecto completo, siendo necesario contar con proveedores especializados que lleven a cabo esta tarea. Esto debe ser tenido en cuenta tanto por el tiempo que llevará obtener los informes de competencias de los diferentes perfiles, como por los recursos económicos y cómo afectaran al presupuesto

6.1.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que un empleado ejecuta sus tareas y, de esta forma, comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos individuales propuestos en un periodo de tiempo determinado (36). Este proceso permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

El proceso comienza con reuniones de los diferentes equipos comerciales y de postventa de los concesionarios y talleres autorizados de la red al comienzo del periodo. En esta reunión se fijan los objetivos comunes y metas personales a alcanzar en un periodo establecido, normalmente de seis meses o un año. Tras este periodo, se vuelven a reunir para analizar la consecución de los objetivos. La evaluación está estructurada según perfiles, la siguiente figura muestra la jerarquía de la evaluación.

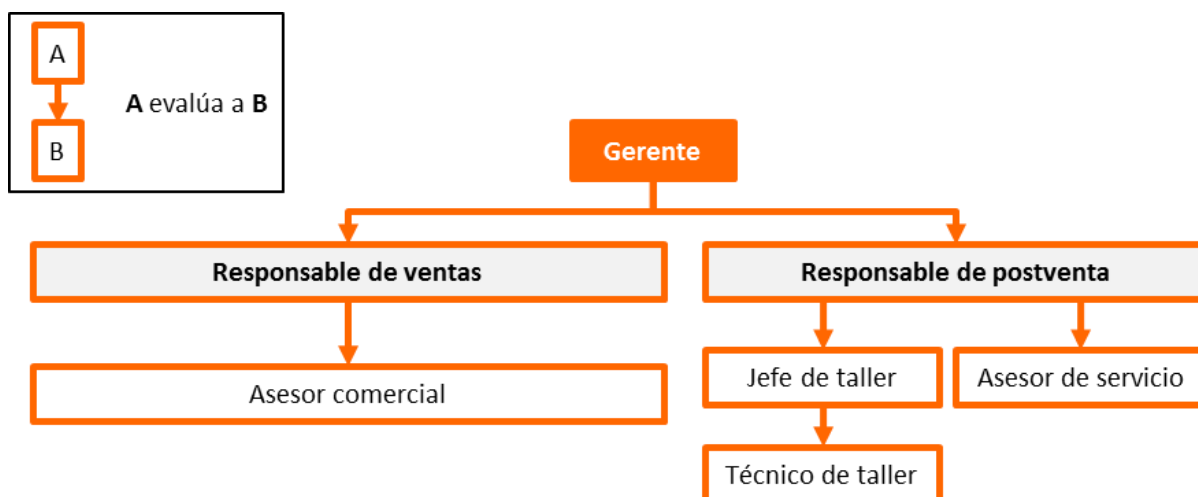


Figura 6. 8 Organigrama de evaluación. El gerente evalúa a los responsables y así sucesivamente. Fuente: Elaboración propia.

El responsable determinará si el trabajador está desempeñando adecuadamente las funciones asignadas y de no ser así se establecerán las causas y posibles soluciones. Las reuniones y la evaluación no deben convertirse en herramientas de calificación de malos resultados, sino en una búsqueda de las áreas de mejora para poder fijar metas y objetivos a cumplir.

Para facilitar el proceso a la red y para poder, desde el departamento, extraer de estas evaluaciones la información necesaria para incorporarla al plan de formación, se envía a través del email a los concesionarios y talleres autorizados unas plantillas con unas instrucciones en las que tendrán que basarse a la hora de realizar las evaluaciones del

desempeño. Estas plantillas deben ser devueltas al departamento en un plazo máximo de tiempo.

En las plantillas se analizan, valorando a través de una escala numérica del 1 al 10, por ejemplo indicadores relacionados con el conocimiento de la marca, del producto, de la organización, la orientación al cliente y a los resultados, etc. También se analiza si se ha logrado cumplir los objetivos fijados en la reunión anterior y se registran los nuevos objetivos a conseguir en el siguiente periodo. La última parte se reserva para identificar áreas de mejora y a través de un plan de acción, fijarse un plazo para realizarlo.

DATOS DEL EVALUADO

AÑO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Fecha Evaluación:

Fecha de Seguimiento:

NOMBRE

CONCESIONARIO

PUESTO

SUPERIOR JERÁRQUICO

FECHA DE INCORPORACIÓN A LA EMPRESA

FECHA DE INCORPORACIÓN AL PUESTO ACTUAL

1: INSATISFACTORIO (IN): el colaborador no ha alcanzado los objetivos de rendimiento por un margen considerable.
2-3: POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS (DE): el colaborador ha alcanzado parcialmente los objetivos de rendimiento.
4-5-6: CONFORME LAS EXPECTATIVAS (CE): el colaborador ha alcanzado los principales objetivos de rendimiento.
7-8: SUPERA LAS EXPECTATIVAS (SE): el colaborador ha superado a menudo los principales objetivos de rendimiento.
9: EXTRAORDINARIO (EX): el colaborador ha superado ampliamente los principales objetivos de rendimiento

Figura 6. 9 . **Primera hoja de la plantilla de evaluación del desempeño.** La primera hoja de la plantilla se utiliza para anotar los datos del evaluado y del evaluador, además de la fecha en la que tiene lugar la evaluación y en la que se llevará a cabo el seguimiento. Esta hoja recoge también una leyenda del significado de las valoraciones utilizadas durante el documento. Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación del Departamento de Formación y Desarrollo de la marca.

EVALUACIÓN POR OBJETIVOS CUANTITATIVOS

*ESCALA DE VALORACIÓN

1	INSATISFACTORIO
2-3	POR DEBAJO DE EXPECTATIVAS
4-5-6	CONFORME A LAS EXPECTATIVAS
7-8	SUPERA LAS EXPECTATIVAS
9	EXTRAORDINARIO

FIJADOS		NIVEL DE CONSECUCIÓN								
	CONSEGUIDOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
OBJETIVO PLANTEADO NÚMERO 1	Valor fijado	Valor logrado								
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO (Valoración según escala)										

FIJADOS		NIVEL DE CONSECUCIÓN								
	CONSEGUIDOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
OBJETIVO PLANTEADO NÚMERO 1	Valor fijado	Valor logrado								
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO (Valoración según escala)										

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

COMENTARIOS DEL EVALUADO

Figura 6. 10 Segunda hoja de la plantilla de evaluación de desempeño. Aquí se analiza y valora el cumplimiento de los **objetivos cuantitativos** marcados en la anterior evaluación. Se compara en objetivo propuesto con el conseguido y siguiendo la escala de valoración, se puntúa. Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación del Departamento de Formación y Desarrollo de la marca.

Diseño, desarrollo, implantación y seguimiento de un plan de formación para una red nacional de automóviles

EVALUACIÓN POR OBJETIVOS CUALITATIVOS

*ESCALA DE VALORACIÓN

1	INSATISFACTORIO
2-3	POR DEBAJO DE EXPECTATIVAS
4-5-6	CONFORME A LAS EXPECTATIVAS
7-8	SUPERA LAS EXPECTATIVAS
9	EXTRAORDINARIO

1 CONOCIMIENTO DE LA MARCA, PRODUCTO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Demuestra un alto conocimiento de los productos de la marca

1.2 Conoce y pone en práctica la política interna tanto de la marca como del concesionario

1.3 Demuestra conocimiento de la competencia, en cuanto a productos y precios

1.4 Es modelo para sus colaboradores respecto a los valores de la marca

1	2	3	4	5	6	7	8	9

2 ORIENTACIÓN AL CLIENTE

2.1 Se preocupa por detectar las necesidades de los clientes

2.2 Establece una relación de empatía con el cliente

2.3 Identifica los distintos tipos de clientes y se adapta a cada uno de ellos

2.4 Se interesa por realizar un seguimiento posterior a la relación con un cliente

1	2	3	4	5	6	7	8	9

Figura 6. 11 Tercera hoja de la plantilla de evaluación de desempeño. Se valora el cumplimiento de los objetivos cualitativos analizados durante el periodo. NOTA: En la imagen sólo aparecen dos ejemplos de los objetivos a valorar. Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación del Departamento de Formación y Desarrollo de la marca.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVOS CUANTITATIVOS

OBJETIVO PLANTEADO NÚMERO 1

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO

OBJETIVO PLANTEADO NÚMERO 2

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO

FIJADOS SIG. PERIODO

COMENTARIOS

OBJETIVOS CUALITATIVOS

Evalúador; Seleccione 3 Fortalezas (F) y 3 Áreas de Mejora (AM)

1

CONOCIMIENTO DE LA MARCA, PRODUCTO Y ORGANIZACIÓN

F / AM

2

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

3

COMUNICACIÓN

4

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

5

INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA / INTEGRIDAD

6

TRABAJO BAJO PRESIÓN

7

ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

8

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

COMENTARIOS

Figura 6. 12 Cuarta hoja de la plantilla de evaluación de desempeño. Esta parte se utiliza para fijar los objetivos para el siguiente periodo **Se fijan los objetivos a cumplir tanto cuantitativos, como cualitativos** (anotando fortalezas y áreas de mejora) Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación del Departamento de Formación y Desarrollo de la marca.

/ 71 /

PLAN DE ACCIÓN Y CONCLUSIONES

* Plan de Acción: Identificar 3 áreas de mejora

Área de Mejora	Acción Propuesta			Plazo	Personas implicadas

Evaluador marque con X

Resumen Global de la Evaluación

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentarios Generales

Comentario del Evaluado (Marque con una X)

CONFORME	
PARCIALMENTE CONFORME	
NO CONFORME	

Fecha de Reunión de Seguimiento (a los 6 meses después de la evaluación):

Comentarios surgidos durante la reunión de seguimiento:

Figura 6. 13 Última hoja de la plantilla de evaluación de desempeño. En la última hoja, con las áreas de mejora detectadas durante en el análisis, **se proponen acciones para cubrirlas y se establece un plazo de cumplimiento**. También se realiza una valoración global de la evaluación. Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación del Departamento de Formación y Desarrollo de la marca.

Una vez recibidas, las plantillas, darán lugar a **un informe global en el que se resumirán las fortalezas de los diferentes perfiles evaluados y las áreas de mejora, estas últimas se utilizarán para extraer la información necesaria para integrar en el Plan de formación.**

La evaluación del desempeño, al igual que la de competencias constituye un proyecto que será llevado a cabo por un proveedor especializado en este tema.

La convocatoria para realizar la evaluación del desempeño se envía a la red de concesionarios y talleres en el último trimestre para que antes de finalizar el año devuelvan las plantillas cumplimentadas al departamento y la información se pueda sumar al resto de las informaciones. No obstante, de forma interna en cada concesionario o taller, se pueden realizar las evaluaciones que ellos consideren adecuadas.

6.1.4 Definición de las áreas de mejora resultantes de análisis anteriores

El análisis de los informes generados en los puntos anteriores aportará el conocimiento suficiente para identificar las diversas áreas de mejora, correspondiendo éstas a aquellas competencias en las que se han observado deficiencias subsanables mediante la formación.

Esta será la base para la realización del plan de formación de la red.

6.2 SEGUNDA ETAPA: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

La planificación es “la acción que posibilita poner en situación concreta un proyecto de enseñanza” (37).

En esta fase de creación del plan, **las necesidades detectadas se transformarán en acciones formativas**. Para llevarla a cabo se organizará, ejecutará y controlará una acción formativa, en un contexto determinado y con un grupo de alumnos concretos en base a unos objetivos planteados y con los recursos disponibles.

Para efectuar el diseño y planificación de forma adecuada, se han de tener en cuenta los factores clave representados en la Figura 6.13.

6.2.1 Identificación de recursos disponibles (financieros, infraestructuras, etc.)

El primer paso a llevar a cabo a la hora de diseñar el Plan de formación es analizar los recursos disponibles.

El presupuesto del que se dispone es sin duda uno de los mayores condicionantes para realizar la planificación de las acciones formativas ya que como se explicó en el capítulo del departamento en este caso el total de la tarea de consultoría en lo referido a la generación, preparación, impartición, etc. de las formaciones se realiza a través de empresas subcontratadas.

Como se ha detallado en ese mismo capítulo, en el ejemplo del Departamento de Formación y Desarrollo sobre el que se apoya el presente trabajo, tiene un presupuesto anual asignado por la marca. A finales del año anterior se presenta una propuesta de presupuesto a la marca. Tras las correcciones (si son necesarias) y la aprobación, ya se conoce el importe del que se dispondrá en el siguiente año por lo que habrá que planificar minuciosamente la previsión de gastos para llegar sin desviaciones al final del ejercicio.

Para realizar la previsión y el control de gastos es recomendable apoyarse en una tabla que permita ir comparando periódicamente la cantidad prevista y la realmente gastada.

La previsión de gastos mensual habrá que ajustarla de forma paralela a la planificación temporal de las acciones formativas estimando el coste que supondrá cada una de ellas. Cada mes se puede consultar de forma sencilla el gasto que se lleva acumulado y cuál ha sido la desviación con respecto a la cantidad planificada para poder desarrollar un plan de acción en caso de que sea necesario y corregir la previsión.

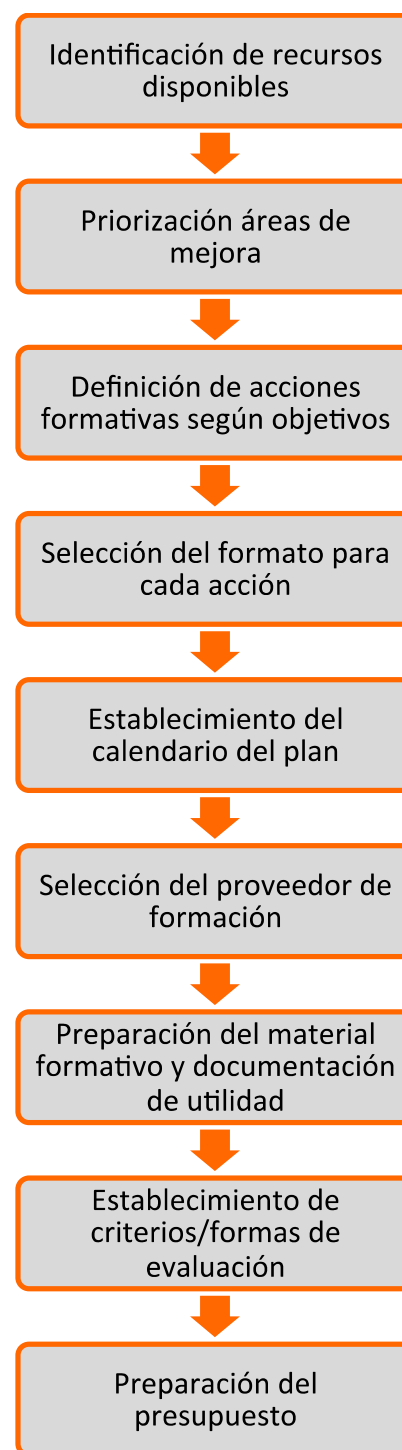


Figura 6. 14 Factores clave en el diseño y planificación de las acciones formativas. Fuente: Elaboración propia.

	Previsto inicial	Previsto ⁽¹⁾ real	Real	Diferencia	Desviación
ENERO	1.000,00	1.000,00	856,20	143,80	14,38%
FEBRERO	1.000,00	1.000,00	1.115,00	-115,00	-11,50%
MARZO	2.000,00	2.000,00	1.985,00	15,00	0,75%
ABRIL	2.000,00	2.000,00	2.600,00	-600,00	-30,00%
MAYO	2.000,00				
JUNIO	1.000,00				
JULIO	500,00				
AGOSTO	500,00				
SEPTIEMBRE	1.000,00				
OCTUBRE	2.000,00				
NOVIEMBRE	1.000,00				
DICIEMBRE	500,00				
ACUMULADO		6.000,00	6.556,20	-556,20	-9,27%
ANUAL	14.500,00		6.556,20	7.943,80	54,78%

(1) Esta fila se rellena mensualmente para poder controlar la desviación periódica

Tabla 6. 1 Ejemplo de tabla para controlar la desviación en el gasto frente al presupuesto mensual (en este caso sólo se habría analizado hasta abril). Fuente: Elaboración propia a partir de valores ficticios

Otro factor de importancia a tener en cuenta en esta fase previa es el análisis de los recursos humanos disponibles, sin embargo como se ha comentado, en este caso sólo el Director de Formación y Desarrollo pertenece al departamento por lo que el resto de servicios serán subcontratados. En este caso este factor se refleja en el análisis del presupuesto del departamento.

Las instalaciones e infraestructuras será otro de los pilares fundamentales a analizar. En el tercer capítulo se han detallado las instalaciones y equipamientos con los que actualmente cuenta el departamento. En caso de que para el correcto desarrollo de la acción formativa sea necesario otro lugar, utillaje específico, alguna aplicación informática particular o cualquier otro recurso que no esté disponible, habrá que tenerlo en cuenta en previsión de gastos.

En esta fase previa también es importante estructurar los colectivos a los que se dirigirá cada área de formación ya que esta clasificación facilitará mucho la tarea a la hora de realizar las convocatorias y organizar las acciones formativas.

En este caso particular, debido a la propia estructura de los perfiles de la red, la organización de las áreas de formación se organizará como se indica a continuación.

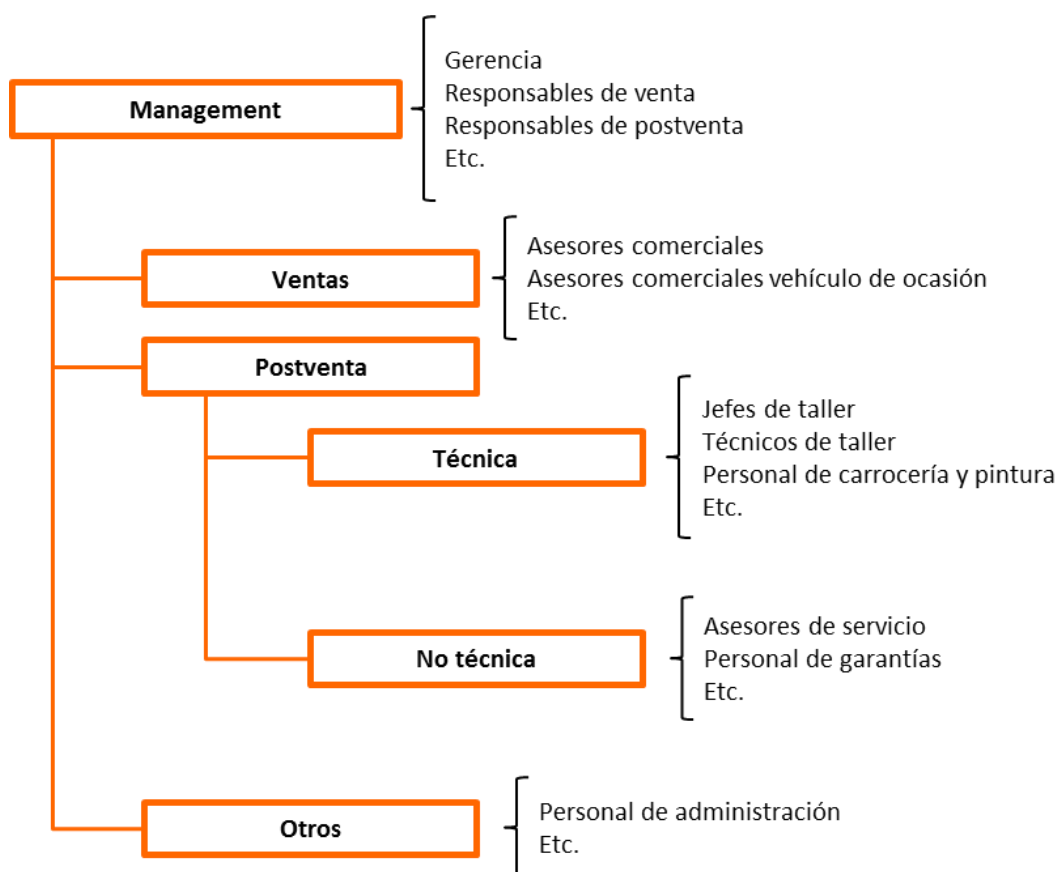


Figura 6. 15 Organigrama grupos objetivo para la formación. Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Priorización de las necesidades detectadas y de las áreas de mejora

Analizando los informes generados en la fase de detección de necesidades se encontrarán una serie de deficiencias subsanables a través de la formación. Sin embargo, al disponer de unos recursos limitados, no será posible atenderlas todas de forma simultánea, habrá que **establecer unos baremos para priorizar aquellas áreas que contribuyan en mayor medida a alcanzar los objetivos planteados.**

Como se ha indicado en el punto de detección de necesidades, desde la matriz de MAR.CA se lanzan **acciones formativas estratégicas** que suelen ir asociadas a la presentación de nuevas tecnologías, de un determinado modelo, de un proyecto estratégico de negocio, etc. Este tipo de acciones formativas son de obligado cumplimiento por lo que hay que tomarlas como prioritarias a la hora de realizar la selección para el plan.

Algo similar ocurre con las necesidades recopiladas por la estructura de MAR.CA en España ya que en muchos casos formarán parte de la estrategia de la marca a nivel nacional. Estas también serán incluidas en la selección.

Otro factor a tener en cuenta para priorizar las necesidades detectadas es el **volumen del perfil o los perfiles a los que van dirigidos.** Normalmente, las necesidades detectadas en los

informes de evaluación de competencias y del desempeño afectarán a un volumen mayor que las detectadas a través del estudio de las necesidades transmitidas por la red.

De la misma forma, la **magnitud de los déficits detectados** será otro factor a valorar. En caso de que los informes muestren alguna carencia importante subsanable a través de la formación, esta debe considerarse como prioritaria (38).

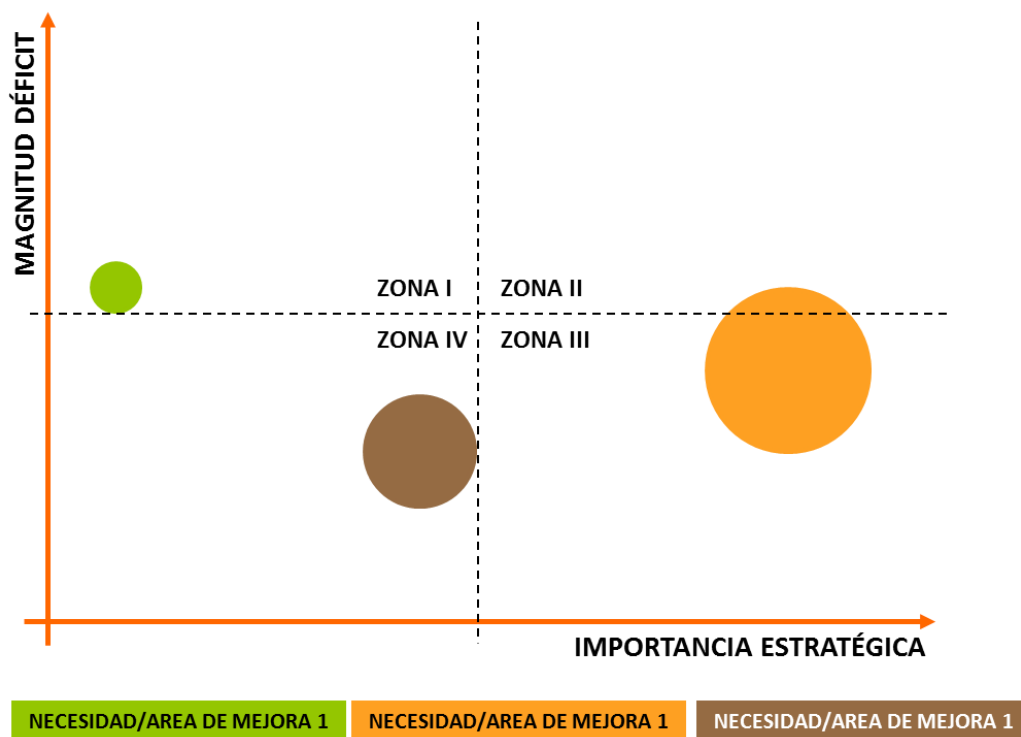


Figura 6. 16 Esta gráfica puede servir de ayuda para priorizar las necesidades/áreas de mejora. Representa la importancia estratégica de las necesidades/áreas de mejora detectadas frente la magnitud de una necesidad detectada. A su vez, cada círculo corresponde a una necesidad/área de mejora y su superficie puede representar el volumen de personal al que se dirigiría. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 6.16 representa de forma gráfica las características a tener en cuenta para priorizar las necesidades/áreas de mejora. La ZONA I implica un déficit importante en un área de mejora pero de poca prioridad estratégica. En las ZONAS II y III en cambio, se encuentran necesidades/áreas de mejora con una elevada importancia estratégica, estas serán prioritarias en el plan de formación. Las localizadas en la ZONA IV tienen poca prioridad estratégica y no presentan un déficit importante, sin embargo si afectan a un volumen importante del personal de la red también deberán ser tenidas en cuenta.

Esto no implica que las que afecta a un menor volumen o tengan poca relevancia estratégica deban ser desechadas. En caso de tratarse de necesidades minoritarias es posible que puedan ser cubiertas a través de acciones formativas puntuales de carácter informal o de autoestudio, como puede ser por ejemplo la lectura de documentos especializados.

El coste también será otro factor condicionante, no hay que olvidar que el presupuesto anual del que se dispone es limitado. A la hora de configurar el plan, es posible que para poder cumplir con el presupuesto asignado, las necesidades/áreas de mejora con menor prioridad deban ser retrasadas hasta el siguiente periodo.

6.2.3 Definición de objetivos

Establecer los objetivos del Plan de formación es una tarea fundamental ya que facilitará la selección y organización de las áreas y contenido de las acciones formativas a la hora de diseñar su estructura.

El objetivo global del plan es, en una primera etapa, que los participantes, tras realizar las diferentes acciones formativas, hayan adquirido los conocimientos, destrezas y habilidades detectados como carencias en el análisis previo de necesidades, que les permitan realizar de una forma más efectiva su labor diaria.

Sin embargo el objetivo va más allá, buscando que la formación recibida se refleje en los resultados de negocio de los concesionarios y talleres autorizados que conforman la red, a través de ese traslado de lo aprendido al puesto de trabajo.

Tras haber realizado el análisis de los informes de necesidades, haber estructurado los colectivos a los que se va a dirigir las formaciones y haber filtrado las áreas de mejora, los campos a desarrollar se estructurarán en acciones formativas concretas.

Particularmente, **cada acción formativa integrada en el plan, tendrá sus propios objetivos**. Por ejemplo, conocer el funcionamiento y ser capaz de diagnosticar y reparar un fallo en una nueva caja de cambios, utilizando la herramienta adecuada, ser capaz de atender una llamada telefónica de un cliente de forma más efectiva o conocer el funcionamiento de la aplicación informática de planificación de citas del taller.

En el siguiente punto se explica el proceso a seguir para sintetizar estos objetivos en una acción formativa concreta.

6.2.4 Definición de acciones formativas según objetivos.

Una vez priorizadas las áreas de mejora a cubrir con las acciones formativas y basándose en los objetivos definidos en el apartado anterior, se deben **concretar las formaciones y actividades que compondrán el Plan de formación** y que cubrirán las necesidades detectadas.

Para facilitar y estandarizar la labor se ha creado como documento de apoyo una plantilla que servirá como ficha pedagógica de cada una de las acciones formativas. Este documento se puede consultar en la siguiente figura. Cada una de estas fichas debe ser cumplimentada con la información acerca de los objetivos a cumplir, contenidos, colectivos a los que va dirigida, metodología y duración de la acción formativa.

Hay algunas informaciones que contiene la ficha que aún no han sido tratadas, como por ejemplo la identificación del formador como interno o externo o el formato de la acción. Estos temas se abordarán en los siguientes puntos.

FICHA DE LA ACCIÓN FORMATIVA			
NOMBRE DE LA ACCIÓN			
<i>Título de la acción formativa. Ej. "Electricidad básica"</i>			
PERFIL DESTINATARIO			
<i>Colectivo al que va destinada. Ej.: Técnicos de taller</i>			
NECESIDAD/ÁREA DE MEJORA A CUBRIR (OBJETIVO PRINCIPAL)			
<i>Área de mejora o necesidad que subsanará la formación. Ej. Falta de conocimientos necesarios para diagnosticar averías eléctricas.</i>			
OBJETIVOS			
<i>Qué se pretende conseguir con la formación. Ej: Transmitir a los participantes conocimientos acerca de las magnitudes eléctricas, de los instrumentos de medida, interpretación de esquemas eléctricos y solución de averías.</i>			
CONTENIDO			
<i>Temario que tratará la formación. Ej. : Magnitudes eléctricas, Útiles de medida, Elementos eléctricos en el vehículo, Comprobaciones, Esquemas eléctricos, Búsqueda de averías.</i>			
DURACIÓN	<i>Ej: 2 días (8 horas)</i>	FORMATO	<i>Ej: Presencial</i>
LUGAR DE IMPARTICIÓN	<i>(Si presencial) Ej: Centro de formación</i>		
METODOLOGÍA			
<i>¿Cómo se llevará a cabo? Ej: La formación tendrá un 50% de desarrollo teórico en el aula y un 50% de prácticas en el aula taller.</i>			
FORMADOR/ES	<i>Interno o externo</i>		
APOYOS PEDAGÓGICOS			
<i>¿Qué se utilizará durante la formación? Ej: proyector, pizarra, manuales teóricos y de prácticas, útiles de medida (polímetro, osciloscopio), libros de esquemas, vehículos, etc.</i>			
PARTICIPANTES PREVISTOS	<i>Ej: 20 asistentes</i>	CURSOS PREVISTOS	<i>Ej: 2 cursos</i>
CALENDARIO DE IMPARTICIÓN	<i>¿Fechas y horarios? Ej: 2º trimestre, jornada completa</i>		
SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO			
<i>¿Cómo se llevará a cabo la evaluación del aprovechamiento de la formación? Ej: Posible cuestionario previo a la formación, test de conocimientos final y cuestionario pasado un tiempo.</i>			

Figura 6. 17 Ficha para la creación de la acción formativa en base a las necesidades/áreas de mejora detectadas.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Selección de formato para cada acción formativa

Este apartado está realmente integrado en el apartado anterior ya que en el momento de rellenar la ficha de cada acción formativa es necesario elegir el método de formación a utilizar.

La elección del formato se realizará principalmente en base a los contenidos y al perfil al que va dirigido. Como se comentaba en la introducción del presente trabajo, se trata de diseñar un Plan de formación flexible, adaptado a las necesidades de la red y a los menores recursos de los que se dispone hoy en día por lo que se tratará de utilizar todos los recursos y formatos disponibles para facilitar el acceso de cada perfil a la formación. Esto permite además mantener el compromiso con el medioambiente de la marca ya que una utilización eficiente de los recursos disponibles redundará en un ahorro energético y de costes.

Una vez conocidos los medios de los que dispone el Departamento de Formación y Desarrollo, los formatos en entre los que se elegirá para las acciones formativas serán:

- **Presencial.** Con la asistencia física del participante en el lugar donde se celebre la formación. Puede llevarse a cabo en el propio Centro de Formación, en instalaciones subcontratadas (hoteles, salas de formación, etc.) o incluso en las propias instalaciones de los concesionarios o talleres.

Dependiendo del tipo de elección, el coste del montaje de la actividad para el departamento será variable, de la misma forma dependiendo de diferentes factores (venta, postventa, formador interno, externo, etc.) el coste de la formación para el asistente también será diferente.

- **Online.** Acciones formativas que puede realizar el participante a distancia normalmente, a través de un equipo informático. Este formato se puede desarrollar a través de varios medios.

Uno de ellos es el portal de formación propio de MAR.CA (descrito en los recursos del Departamento de Formación y Desarrollo) en éste, es posible subir vídeos, pdfs, contenidos en formato scorm, etc. Para que desde su acceso personal cualquier usuario pueda descargarlo o visualizarlo.

Por otro lado, el departamento cuenta con su red social. A través de esta plataforma también se publican noticias, documentos, vídeos, se realizan concursos y actividades, además de la participación en blogs y foros que permiten llevar a cabo un tipo de formación más informal, colaborativa y más accesible para los usuarios.

Esta herramienta permite también realizar una tutorización de las actividades online permitiendo llevar a cabo una formación más efectiva.

- **Conferencia web.** A través de una aplicación informática es posible llevar a cabo formaciones a distancia sin que el participante tenga que desplazarse de su puesto de trabajo. La formación virtual dependiendo de las necesidades puede realizarse con presentación de diapositivas en pantalla, audio y vídeo, sólo audio, etc.
- **A distancia.** El participante recibe una documentación que tendrá que estudiar con el apoyo de un tutor online. Tras un plazo de tiempo, se realizará una evaluación, normalmente a través del portal de formación o presencial, dependiendo de los contenidos.
- **Newsletter.** Desde el departamento se envían vía email a los componentes de la red una publicación digital periódica en la que se pueden incluir lecturas recomendadas, enlaces a vídeos, blogs, etc. Complementando a la red social.
- **Mixto.** Este término se utiliza para formaciones en las que se combinan diferentes formatos. Por ejemplo, habrá ocasiones en las que a pesar de tratar de evitar los desplazamientos y minimizar los costes a los participantes, una parte de la formación necesariamente tenga que ser presencial. En ese caso se realizará de forma online una parte y presencial la restante.

Como se puede observar el departamento dispone de multitud de recursos online o a distancia que pueden disminuir notablemente la inversión a realizar por la red en la formación de sus equipos, no obstante no hay que olvidar, como se ha comentado, que la formación presencial aporta un valor añadido del cual la formación online carece. El hecho de compartir una o unas jornadas con otros compañeros, puede aportar al asistente otro tipo de beneficios que también se deben tener en cuenta.

En la siguiente gráfica, configurada con la información extraída de la Fundación Tripartita (39), se recoge la evolución en el formato de la formación en las empresas en el periodo del 2004 hasta el 2012. Analizando estos datos se puede ver como el formato presencial ha ido perdiendo protagonismo para dar lugar a la formación a distancia, teleformación (formación online) y formación mixta.

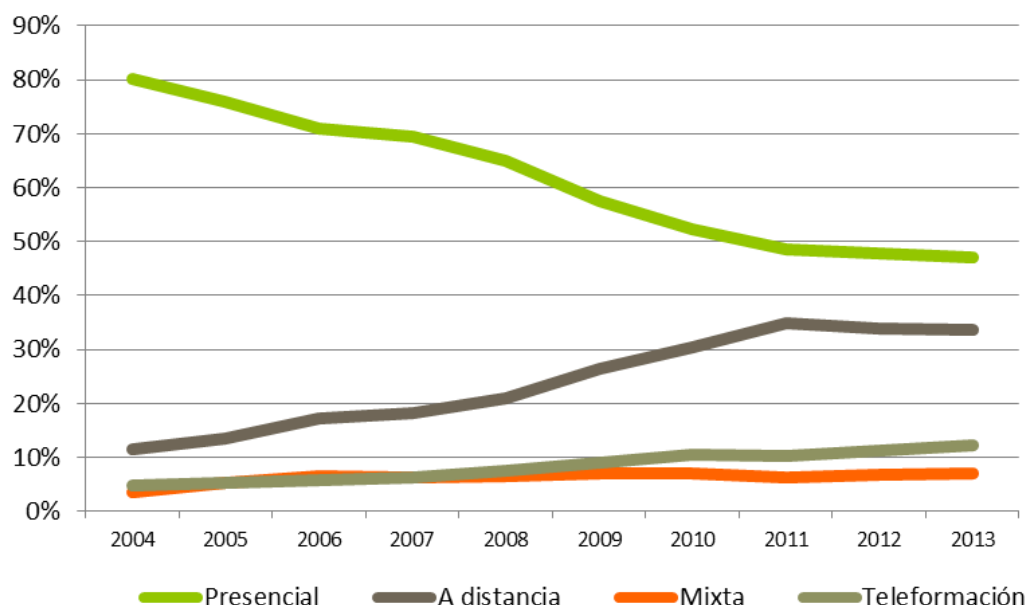


Figura 6. 18 Evolución en el formato de la formación en la empresa en España (en %) desde el 2004 hasta el 2013. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Fundación Tripartita (39)

En este punto es interesante conocer el modelo de aprendizaje presentado por Lombardo y Eichinger (40), denominado comúnmente **70/20/10**, en el que sostienen que el desarrollo de la persona será del 70 % a partir de las experiencias en el trabajo realizando tareas y enfrentándose a los problemas que vayan surgiendo, del 20 % debido a las vivencias con otras personas del entorno y del 10 % de cursos y lecturas.

6.2.6 Establecimiento del calendario

La planificación de las acciones formativas se realizará de forma que tanto las **fechas como los horarios favorezcan en la medida de lo posible la participación** de los perfiles a los que se destina.

En el momento en el que se diseña el Plan de formación es muy difícil poder fijar con exactitud las fechas en las que tendrán lugar cada una de las acciones formativas, por lo que para simplificar la planificación, la distribución se realizará por trimestres dejando el margen de los tres meses para establecer con anterioridad a cada formación las fechas definitivas.

Uno de los datos recogidos en las plantillas de necesidades formativas cumplimentadas tanto por el personal de la red como por el interno, es el de "Fecha prevista". A la hora de establecer cada formación se tratará de respetar en la medida de lo posible el trimestre solicitado

6.2.7 Selección del proveedor de formación

Como **paso previo a la elección de un proveedor para una determinada actividad es necesario homologar a dicho proveedor**. Este proceso permite al departamento determinar la idoneidad de los proveedores disponibles en el mercado para realizar el servicio necesario.

En primer lugar se realizará un sondeo de las principales fuentes de información en la que es posible localizar posibles proveedores, esta labor de prospección debe realizarse tanto en el mercado, como en la propia marca. Dependiendo del caso se diferenciará entre proveedor externo o interno.

Otra fuente de información valiosa pueden ser los cuestionarios de detección de necesidades ya que en ellos se pregunta de forma explícita por posibles proveedores de formación.

- **Homologación de proveedores internos**

Una vez detectado un proveedor potencial de formación que pertenece a la marca, el Director de Formación comunicará a su Responsable Jerárquico el proceso a seguir por el Departamento de Formación para evaluar al potencial monitor.

Para facilitar la evaluación de la idoneidad del candidato se utilizará la ficha “Documento de Idoneidad” mostrado en la Figura.6.19.

El área “Criterios a evaluar” es el que determina la homologación del candidato. El Director de Formación determinará los requisitos de homologación, siendo el responsable de realizar la evaluación de los candidatos.

Si la evaluación ha sido favorable, el candidato quedará a la espera de participar en una acción formativa de “Formación de Formadores” que le capacite para impartir formación, obteniendo la homologación.

Una vez homologado el candidato, se realizará una comunicación favorable al Responsable Jerárquico y al formador.

FICHA IDONEIDAD FORMADOR INTERNO				Ficha nº:	
DATOS DEL FORMADOR					
Nombre y apellidos					
Dpto./Área:			Función:		
Formación				Teléfono	
CRITERIOS A EVALUAR					
	PUNTUACIÓN				
▪ CONOCIMIENTO TEÓRICO MATERIA	1	2	3	4	5
▪ CONOCIMIENTO DEL ÁREA	1	2	3	4	5
▪ EXPERIENCIA PRÁCTICA	1	2	3	4	5
▪ EXPERIENCIA DOCENTE	1	2	3	4	5
▪ MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
▪ CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
▪ HABILIDADES EN SALA	1	2	3	4	5
<div>1. MUY BAJO</div> <div>2. BAJO</div> <div>3. MEDIO</div> <div>4. ALTO</div> <div>5. EXCELENTE</div>					
EXPERIENCIA DOCENTE					
HISTORIAL DE CURSOS IMPARTIDOS					
CURSO	ORGANISMO / EMPRESA	COLECTIVO	FECHA	VALORACIÓN	
HOMOLOGADO			RECHAZADO		

Figura 6. 19 Ficha a utilizar para comprobar la idoneidad del formador interno. Fuente: Elaboración propia.

Tanto los proveedores internos formativos homologados como no homologados deben quedar reflejados en una lista que permite tener una base de datos actualizada de proveedores del Departamento de Formación.

MONITOR	ÁREAS FORMATIVAS	FECHA DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	FICHA Nº	OBSERVACIONES

CALIFICACION: H (Homologado)/R (Rechazado)

Tabla 6. 2 Tabla utilizada para recopilar los datos y resultados de los candidatos para formadores internos (homologados o rechazados). Fuente: Elaboración propia.

- **Homologación de proveedores externos**

Todo proveedor formativo externo a la marca debe estar homologado para lo cual debe haber realizado el proceso completo de evaluación.

Una vez detectado un proveedor potencial, el Director de Formación mantendrá una entrevista y cumplimentará el formato “Cuestionario de evaluación de proveedores externos formativos” (Figura 6.20). Los requisitos de homologación serán definidos por el Director de Formación y se tendrá en cuenta tanto la información del o los formadores candidatos, como la información de la empresa a la que pertenece.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA			
RAZON SOCIAL		N.I.F.:	
DIRECCIÓN (SEDE SOCIAL)			
LOCALIDAD	PROVINCIA	PAÍS	C.P.
TELÉFONOS:		FAX:	E-MAIL:
<p>El presente cuestionario ha sido cumplimentado el ____ de _____ de _____ por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apellidos: • Nombre: • Departamento: • Teléfono: • Firma: 			
PRINCIPALES CLIENTES ACTUALES ⁽¹⁾ (últimos 3 años):			

(1) Si es posible, incluir persona de contacto

ACTIVIDADES		
CONSULTORIA	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD		
FORMACIÓN	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
ACTIVIDAD		
OTRAS		
ACTIVIDAD		

Figura 6. 20 Cuestionario de evaluación de proveedores externos formativos. Fuente: Elaboración propia.

CRITERIOS A EVALUAR					
	PUNTUACIÓN				
▪ Calidad Técnica	1	2	3	4	5
▪ Condiciones Económicas	1	2	3	4	5
▪ Experiencia en el sector	1	2	3	4	5
▪ Experiencia con MAR.CA en Formación	1	2	3	4	5
▪ Experiencia con MAR.CA en otras áreas	1	2	3	4	5
▪ Metodología de Formación	1	2	3	4	5
▪ Nuevas Tecnologías	1	2	3	4	5
▪ Capacidad de reacción (Cuantitativo)	1	2	3	4	5
▪ Formador/es (Cualitativo)	1	2	3	4	5
▪ Infraestructura	1	2	3	4	5
▪ Internacionalización	1	2	3	4	5
1. Muy Bajo	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	5. Excelente	

Figura 6.20 Cuestionario de evaluación de proveedores externos formativos. Fuente: Elaboración propia.
(Continuación)

Si la evaluación es favorable, el proveedor quedará homologado en la “Ficha de Evaluación de Proveedores Externos Formativos” (Figura 6.21).

FICHA EVALUACIÓN PROVEEDORES EXTERNOS DE FORMACIÓN				FICHA N°:	
EMPRESA			C.I.F.		
DOMICILIO SOCIAL					
PERSONA DE CONTACTO					
PUESTO		TELÉFONO		FAX	
HISTORIAL FORMACIÓN IMPARTIDA					
Áreas formativas	Acción Formativa	Perfil	Fecha	Valoración	
OBSERVACIONES					
Fecha de Evaluación:					
Validez hasta:					
		HOMOLOGADO <input type="checkbox"/>		RECHAZADO <input type="checkbox"/>	

Figura 6. 21 Ficha de Evaluación de Proveedores Externos Formativos

Una vez homologado el proveedor externo, el Director de Formación se pondrá en contacto con él, para informarle de su inclusión en la relación de proveedores homologados.

Análogamente al proceso de homologación de proveedores internos formativos, el proceso culmina con la utilización del formato “Lista de proveedores externos” (Tabla 6.3) que permite tener una base de datos actualizada de proveedores del Departamento de Formación.

EMPRESA	ÁREAS FORMATIVAS	FECHA DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	FICHA Nº	OBSERVACIONES

CALIFICACION: H (Homologado)/R (Rechazado)

Tabla 6. 3 Tabla utilizada para recopilar los datos y resultados de los candidatos para proveedores de formación externos (homologados o rechazados). Fuente: Elaboración propia.

La base de datos de proveedores de formación será la fuente principal de información a la que acudirán el Director del departamento a la hora de seleccionar un proveedor. Esta lista se irá revisando y verificando de forma periódica para mantenerla siempre actualizada.

Selección de proveedores

Para cada acción formativa identificada en las anteriores etapas, será necesario buscar y seleccionar el proveedor interno o externo más adecuado para su impartición.

- **Externo**

En el caso de que la formación corra a cargo de un proveedor externo, el primer paso será comprobar si existe en la base de datos, alguno susceptible de impartir la acción formativa seleccionada y además que esté homologado. De no ser así, habrá que comenzar el proceso de homologación descrito en anteriormente.

Tras seleccionar un proveedor se le comunicará el programa de la acción formativa a llevar a cabo (objetivos generales y específicos, contenidos generales, colectivo, fechas orientativas, etc.) y se le solicitará una oferta.

Este mismo proceso se repetirá con los diferentes proveedores elegidos, dando lugar a una serie de ofertas de entre las cuales habrá que elegir una de ellas. En las ofertas se tendrá en

cuenta al menos, el programa propuesto, la metodología a utilizar, la agenda de la formación u el presupuesto.

Una vez que se dispone de todas las ofertas, se realizará una evaluación de las mismas asignando un peso a cada uno de los criterios, analizados en función de la acción formativa. Para facilitar la tarea de selección, se puede utilizar una matriz en la que se valore cada criterio de selección y se pondere mediante el peso asignado a cada uno.

En la siguiente tabla se puede ver un ejemplo:

MATRIZ SELECCIÓN DE PROVEEDORES FORMATIVOS EXTERNOS					
CRITERIO DE SELECCIÓN	PESO ASIGNADO (%)	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2	
		Valor dado	Ponderado	Valor dado	Ponderado
▪ Calidad técnica de la propuesta	12 %	4	0,48	3	0,36
▪ Condiciones económicas	11 %	3	0,33	2	0,22
▪ Adecuación al sector	9 %	3	0,27	5	0,45
▪ Experiencia con MAR.CA en Formación	8 %	4	0,32	5	0,4
▪ Experiencia con MAR.CA en otras Áreas	8 %	4	0,32	4	0,32
▪ Metodología Formación	8 %	2	0,16	3	0,24
▪ Nuevas Tecnologías	8 %	5	0,4	2	0,16
▪ Documentación	8 %	5	0,4	2	0,16
▪ Capacidad de reacción	14 %	5	0,7	1	0,14
▪ Formador/es (Cualitativo)	14 %	2	0,28	5	0,7
TOTAL:	100%		3,66		3,15
1: Muy Bajo	2: Bajo	3: Medio	4: Alto	5: Excelente	

Tabla 6. 4 Matriz para seleccionar un proveedor externo entre las diferentes ofertas. A cada criterio se le imputa un peso (en porcentaje) según la importancia en la formación concreta. En la figura se han incluido unos valores de ejemplo para comprender mejor el funcionamiento. Fuente: Elaboración propia.

Después de haber filtrado las propuestas , se hará la selección definitiva del proveedor.

Cada acción formativa asignada a un proveedor quedará registrada en la ficha que permitirá llevar en el futuro un seguimiento (Figura 6.21)

- **Interno**

El proceso comenzará de la misma forma que para el proveedor externo, utilizando la base de datos para buscar un candidato que cumpla con los requisitos necesarios para llevar a cabo la formación.

En caso de no localizar un proveedor homologado en la base de datos que reúna las condiciones necesarias, en base a la urgencia de la situación, pueden darse dos casos. Si no tiene carácter de urgencia, se llevará a cabo el procedimiento habitual de homologación. Si por el contrario se requiere de una solución inmediata, se recurrirá a la selección de un proveedor externo homologado.

Si se identifican varios proveedores internos homologados, se realizará una valoración utilizando la matriz de selección correspondiente (Tabla 6.5), analizando una serie de criterios de los formadores identificados.

MATRIZ DE CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES FORMATIVOS INTERNOS															
CRITERIOS	FORMADOR 1					FORMADOR 2					FORMADOR 3				
▪ Conocimiento teórico materia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
▪ Conocimiento del área	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
▪ Experiencia práctica	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
▪ Experiencia docente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
▪ Motivación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
▪ Capacidad de comunicación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
▪ Habilidades en sala	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1: Muy Bajo		2: Bajo			3: Medio			4: Alto			5: Excelente				

Tabla 6. 5 Matriz para comparar las valoraciones de los criterios de selección en la caso de tener que elegir entre varios formadores internos. Fuente: Elaboración propia.

El Director del Departamento de Formación y desarrollo junto con el Responsable Jerárquico del formador elegido, darán el visto bueno a la selección.

Finalmente, se comunicará desde formación la asignación de la acción al formador a su Responsable Jerárquico y al Director de Recursos Humanos y se registrará en su ficha correspondiente que quedará archivada para futuras consultas. (Figura 6.19).

El proceso desarrollado en este punto describe cómo realizar la selección de un proveedor para impartir una formación, pero como se ha comentado anteriormente, el resto de los servicios son también subcontratados. Los pasos a seguir para homologar, filtrar y seleccionar los proveedores que llevarán a cabo otras actividades (restauración, lugares de impartición, funciones de coordinación, desarrollo de proyectos, etc.) serán similares a los expuestos en este capítulo.

6.2.8 Preparación del material formativo

Una vez elegido el proveedor, en este caso de formación y habiéndosele comunicado el programa de la acción formativa y acordado una fecha de entrega del trabajo, el siguiente paso es la **preparación y aprobación del temario y contenido a tratar durante la formación**.

Tanto si existe una documentación preparada previamente, como si se prepara una completamente nueva, el Director del Departamento de formación se reunirá con el formador para llevar a cabo una revisión conjunta de la documentación.

Durante esta reunión se revisarán los materiales a entregar (manuales, fichas de trabajo, resúmenes, contenido digital, etc.), el desarrollo de las presentaciones o las formaciones online en su caso, a utilizar durante la formación, ejercicios y prácticas a realizar, etc.

En este punto se analizará también la logística de la acción formativa. Para asegurarse de que se tiene todo lo necesario en cuenta, se utilizará un checklist (se puede consultar un ejemplo en el Anexo 5) en el que realizarán las comprobaciones necesarias en lo que respecta a:

- **Desarrollo de la formación:** manual del formador (cronograma, contenidos, prácticas con soluciones), paquete para formación online (formato *scorm*, pdf, vídeo, etc.), diapositivas, transparencias, practicas, test final, etc.
- **Documentación a entregar al participante:** manual, cuadernos de prácticas, fichas, etc.
- **Envíos de material** (cuando no se desarrolla la actividad en el Centro de Formación).
- **Hoteles, centros de formación, instalaciones alternativas** (pistas de pruebas, por ejemplo).
- **Materiales adicionales:** maquetas, calculadoras, piezas o accesorios de vehículos, decoración específica de la sala de formación, etc.
- **Materiales para el participante:** portanombres o identificadores, blocs de notas, bolígrafos, USB entregables, certificado de participación o diploma, etc.
- **Organización de la sala** (tipo teatro, en forma de "U", etc.)
- **Prueba dinámica en la formación** (necesarias hojas de autorización para conducción, control de conducción, numeración de vehículos, chalecos, triángulos, rutómetro etc.)

- **Recursos en el aula** (internet, proyector, pizarra papel, ordenadores, altavoces, rotafolios, rotuladores, pizarra blanca, etc.)
- **Recursos en el taller** (herramienta especial, EPIS (elementos de protección individual: gafas, guantes, batas, etc.), útiles de diagnóstico, etc.)
- **Restauración.** Servicios (café, almuerzo, comida, etc.) que será necesario montar, horarios, etc.
- **Trámites de la formación** (preparación y envío de la convocatoria, lista de asistentes, fotos, hojas de firmas, cuestionario de valoración, etc.)
- **Traslado de los asistentes** (Autobuses, taxis, etc.)
- **Vehículos necesarios para la formación.** Habrá que tener en cuenta sus trasiegos, repostajes, lavado, etc.

Es importante repasar minuciosamente este listado ya que, muchas de estas tareas requieren contactar a su vez con otros proveedores y de un plazo de tiempo para su desarrollo. Por ejemplo, traducciones necesarias para la documentación, diseño, maquetación e impresión de los documentos en la imprenta, contratación y gestión de servicios adicionales como transportes, restauración, etc.

En este punto también se asigna el responsable de llevar a cabo cada una de las tareas. Por ejemplo habrá que concretar si la marca se encarga de la reprografía o es el formador quien la gestiona, quién será el encargado de organizar la restauración, etc.

Todo esto habrá de ser tenido en cuenta para poder cumplir con la fecha establecida para la formación y también analizar cómo afecta a los presupuestos.

En la reunión se acordarán las mejoras o correcciones a realizar, si son necesarias y los plazos de presentación de los materiales definitivos. Una vez recibida la documentación final, el Director del Departamento de Formación y Desarrollo utilizará una ficha para valorar la documentación del proveedor (Figura 6.22) Una unidad de este material conformará el master de la formación, que será registrado y archivado.

FICHA VALORACIÓN DOCUMENTACIÓN PROVEEDOR					
ACCIÓN FORMATIVA					
PROVEEDOR					
PERSONA DE CONTACTO				TELÉFONO	
CRITERIOS A EVALUAR					
	PUNTUACIÓN				
CALIDAD FORMAL (PRESENTACIÓN)	1	2	3	4	5
CLARIDAD CONCEPTUAL	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA DE CONTENIDOS	1	2	3	4	5
EJERCICIOS PRÁCTICOS	1	2	3	4	5
APOYOS DIDÁCTICOS A LA DOCUMENTACIÓN	1	2	3	4	5
CONEXIÓN ENTRE LOS DIFERENTES MÓDULOS	1	2	3	4	5
ADECUACIÓN A LOS OBJETIVOS DE LA ACCIÓN	1	2	3	4	5
1. Muy Bajo	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	5. Excelente	
ASPECTOS A MODIFICAR					

Figura 6. 22 Ficha para valorar la documentación preparada por el proveedor. Fuente: Elaboración propia.

6.2.9 Establecimiento de criterios y formas de evaluación

Para cada acción formativa se debe establecer **qué se va a evaluar y cómo se va a realizar dicha evaluación**. Será necesario definir los aspectos específicos a evaluar relativos a cada uno de los factores evaluables, diseñar indicadores de medida, determinar en qué momento se realizará cada tipo de evaluación, etc. (41).

Este contenido se desarrolla en detalle en el capítulo “Evaluación de los resultados e impacto en la formación”, más adelante en el presente trabajo. La evaluación debe cubrir, desde la satisfacción de los asistentes, hasta cómo se ha transmitido al puesto de trabajo los conocimientos adquiridos y cómo se ha reflejado en los resultados de negocio. Los puntos a desarrollar serán:

- Evaluación de la **satisfacción del asistente**.
- Evaluación del **aprendizaje**.

- Evaluación de la **transferencia al puesto**.
- Evaluación del **impacto de la formación**.

6.2.10 Preparación de los presupuestos

Con toda la información recogida hasta el momento, el diseño de cada acción formativa, la selección del proveedor, etc. se ha de elaborar un presupuesto para cada formación que sumado al de las otras acciones dará lugar al presupuesto global del plan de formación. Antes de su ejecución, este deberá ser aprobado por la Dirección de la marca.

Para realizar la previsión de gastos que permitirán cubrir las necesidades detectadas, se utilizará una hoja de cálculo como la que se recoge en el Anexo 6.

En este archivo se introducirá el número de jornadas que durará la formación, horas, número de convocatorias que se llevarán a cabo, número de asistentes por convocatorias, gastos de material estimados, gastos de proveedores y todos los gastos asociados a cada una de las acciones formativas que formarán parte del plan de formación del siguiente periodo.

A la cantidad total obtenida en este documento, se le deben sumar los costes fijos estimados para el siguiente periodo, recogidos en el anterior capítulo: gastos fijos de consultoría, alquiler de instalaciones, licencias informáticas, etc.

El presupuesto total será presentado al Director general para su aprobación. **Si en alguno de estos pasos el Informe no es aprobado, habrá que estudiar la posibilidad de eliminar alguna acción formativa.** Si se decidiera que no es posible eliminar ninguna, habrá que revisar la ficha presupuestaria de cada acción para **realizar los ajustes oportunos**. Esta situación se repetirá hasta conseguir la aprobación de la Dirección general.

Una vez aprobado el presupuesto, como se ha comentado en el capítulo del Análisis financiero del departamento, periódicamente se llevará a cabo un control presupuestario, que servirá para determinar las desviaciones producidas, analizar las causas.

Este control presupuestario se enviará, también periódicamente, al Departamento Financiero de la marca para que puedan llevar un seguimiento del funcionamiento contable del Departamento de Formación y Desarrollo.

Si existen desviaciones positivas con relación al presupuesto aprobado, el Plan de formación seguirá su curso normal. Pero si las desviaciones son negativas, es decir, el coste real es superior al presupuesto aprobado, será necesario decidir si se cancela alguna de las formaciones o si debe realizarse una revisión y ajuste de los costes de aquellas que aún están

pendientes de realizarse. En ambos casos, las decisiones tomadas deben quedar reflejadas en las fichas presupuestarias mencionadas.

El coste que supone el desarrollo y ejecución del Plan de Formación es una parte del gasto total del Departamento de Formación y Desarrollo, el análisis de las desviaciones global no sólo tendrá en cuenta el coste del Plan, sino también el del resto de los gastos del departamento. El proceso a seguir con el resto de los costes es similar al de la elaboración del presupuesto para el Plan de formación.

6.3 TERCERA ETAPA: COMUNICACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

Después del trabajo de Diseño y Planificación de las formaciones es necesario dar a conocer oficialmente el Plan de Formación. La comunicación se realizará tanto de forma interna al personal de la marca, como a los componentes de la red.

Para que el Plan de Formación pueda ser accesible tanto al personal de la marca, como al personal del concesionario y talleres autorizados, se hará público en la Plataforma Red Social del Departamento de Formación y Desarrollo de forma que cualquiera, accediendo desde su usuario personal, pueda consultarlo y descargarlo. Así mismo se realizará un comunicado previo vía email, a la Dirección general y a los directores de los diferentes departamentos de la matriz de MAR.CA en España y de forma paralela a los gerentes y responsables de venta y postventa de la red, anunciándoles el lanzamiento del Plan de Formación e informándoles de dónde pueden consultarlo y descargárselo.

Para facilitar la interpretación de la información y la planificación de las agendas para el personal de la red, el plan se estructurará listando las acciones formativas que lo componen e identificando el formato, a qué perfil o perfiles va dirigida cada una y en el cuatrimestre en el que está planificada.

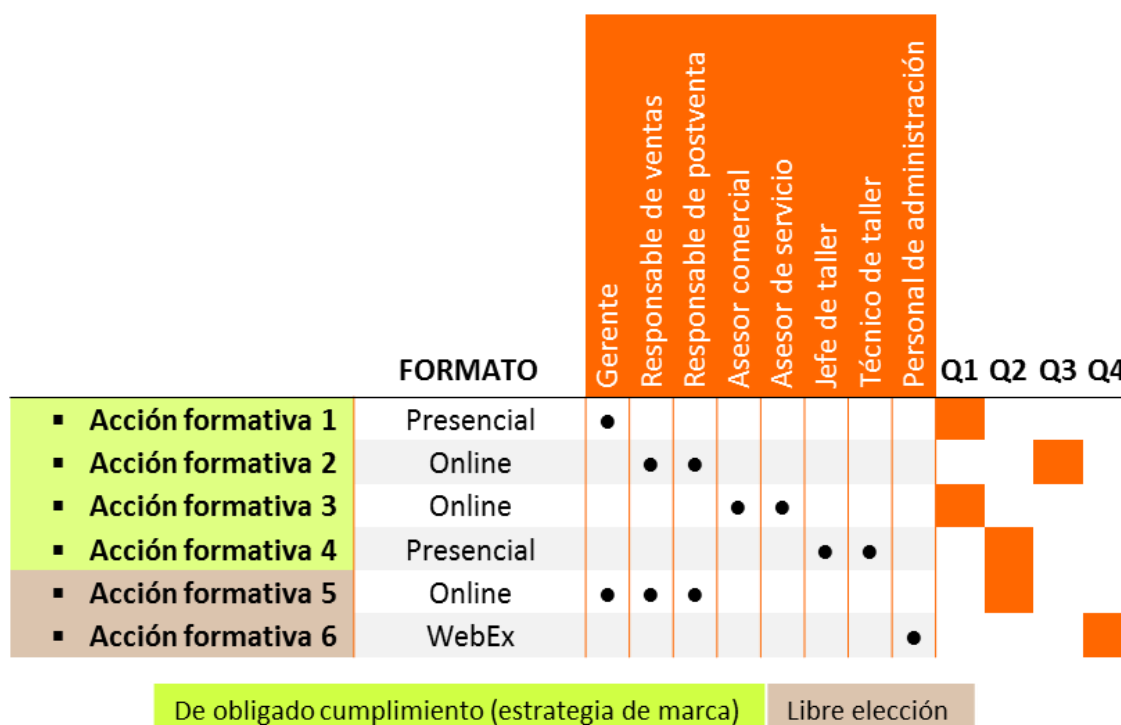


Figura 6. 23 Ejemplo de publicación estructurada de las acciones formativas que componen el plan de formación. Fuente: Elaboración propia.

6.4 CUARTA ETAPA: EJECUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

Tras establecer todos los aspectos del programa, la siguiente fase consiste en llevar cabo todo lo planificado.

6.4.1 Apertura y comunicación de la convocatoria

Llegado este punto, todas las características asociadas a las acciones formativas que son necesarias para realizar las convocatorias estarán definidas, así pues para poner en marcha el Plan de Formación, se comenzará por comunicar el lanzamiento de cada una de las actividades.

Para el lanzamiento y diferentes comunicados y publicaciones se preparará un texto de convocatoria en el que se detallará:

- A **quién** va dirigida la actividad.
- **Formato** de la actividad.
- Descripción de los **contenidos**.

- **Objetivos** a conseguir.

Y dependiendo del formato:

- **Actividades** a realizar **previas** a la participación o asistencia a la formación.
- **Cómo realizarla o inscribirse.**
- **Plazos** de inscripción o de realización.
- Fechas en las que tendrá lugar cada una de las **convocatorias**.
- **Hoteles** cercanos al lugar donde se realizará la formación.
- **Precio.**

Antes de realizar el comunicado y hacer pública la convocatoria se colgará el contenido o se abrirán las inscripciones en el lugar correspondiente según el tipo de actividad a desarrollar. Para una formación online se cargará la formación en el portal correspondiente, para una formación presencial se abrirá la convocatoria definiendo el número de plazas según el lugar donde se vaya a realizar, si la acción formativa consiste en la visualización de un vídeo o una lectura en la web, es necesario asegurarse previamente de que está accesible, etc.

Tras comprobar que la acción formativa está disponible y funcional, independientemente del formato de la actividad que se va a llevar a cabo, la comunicación se realizará a través de diferentes vías:

- **Email informativo de la convocatoria a los Directores** de los diferentes departamentos de la matriz de la marca en España.
- **Email de convocatoria a los gerentes de los concesionarios y talleres de la red** con copia a los responsables de equipo según el perfil al que va dirigida la formación (responsable de ventas, de postventa, de carrocería, etc.)
- **Publicación de la noticia de lanzamiento** de la convocatoria en la **Plataforma Red Social** (apertura de noticia, blog, foros, tweets, etc.)
- **Publicación de nota informativa** de la apertura de las inscripciones **en el portal de formación** de MAR.CA.

Desde el momento en el que se lance la convocatoria habrá que realizar un seguimiento minucioso de las inscripciones para ir viendo cómo evolucionan y en caso necesario enviar un nuevo email con la descripción de la convocatoria de recordatorio. En caso de que haya una baja participación se contactará directamente con los responsables de los perfiles a los que va dirigida la acción formativa.

Probablemente en el tiempo que permanezca abierto el plazo para inscribirse, se recibirán en el departamento consultas, solicitudes de cambio de convocatoria, etc. a las que habrá que dar soporte. Este recurso debe ser contemplado.

Tras completarse el número de plazas (si es un formato de actividad el que están limitadas) de una convocatoria, si se producen más inscripciones, éstas irán a una lista de espera. Cuando haya suficientes inscripciones se decidirá si se puede abrir una nueva convocatoria o si quedan reservadas para ser tenidas en cuenta en la siguiente preparación del Plan.

De cara a motivar al participante, la formación debe poder realizarse dentro del horario laboral, sin embargo, en algunos casos esto es particularmente complejo debido a las características del concesionario (número de personas con ese perfil, horarios, etc.) o taller al que pertenece el trabajador.

6.4.2 Organización y seguimiento de recursos

De forma paralela a lanzamiento de la convocatoria se organizará el resto de la logística necesaria según el formato de la actividad, analizada en el anterior punto, siguiendo el checklist para asegurarse de que todo está en marcha:

- **Preparación de recursos y materiales:** vehículos y trasiegos, utillaje, materiales para la formación (bolígrafos, portanombres, blocs, etc.), documentos para los trámites, etc.
- **Preparación de la sala de formación** (con envío de material si se desarrolla fuera del Centro de Formación).
- **Restauración**
- **Documentación**, etc.

6.4.3 Seguimiento del desarrollo de la acción formativa

Dependiendo del formato de la actividad, los pasos para llevar el seguimiento serán diferentes. En el caso de formaciones no presenciales (ni formatos a distancia) desde el departamento se realizará un control periódico de la realización de la actividad convocada para ir enviando en caso necesario recordatorios periódicos (informando a los gerentes y responsables del perfil correspondiente para contar con su apoyo) y asegurar la participación completa.

En el caso de las formaciones presenciales, una vez que se ha verificado que los materiales, equipos necesarios, documentación, etc. están disponibles y operativos (basándose en el checklist), el Director de Formación, en una breve reunión previa con el formador, recopilará la información necesaria para realizar una apertura de la formación realizando al grupo una breve presentación del formador, de la acción formativa, y dando la bienvenida a los participantes.

En este primer momento se detectará si hay alguna ausencia con respecto a la lista de inscritos a la formación para ponerse en contacto con su concesionario o taller por si hubiera ocurrido alguna incidencia.

El Director del departamento asistirá con cierta regularidad a la formación presencial para hacer sondeos parciales tanto al monitor, como a los participantes acerca de la idoneidad de la acción formativa. En estos controles se verificará la documentación facilitada a los asistentes, el dominio de la materia por parte del formador, la capacidad de comunicación, la claridad en la exposición, la capacidad para motivar a los participantes, la resolución de dudas y preguntas, la aceptación de sugerencias, la capacidad de resolución de problemas o conflictos, el cumplimiento de horarios, etc. **En caso de que esta no se ajuste a los parámetros establecidos, se deberá abrir un parte de incidencias y realizar los ajustes necesarios de forma inmediata.**

Las observaciones del Director de Formación se recogerán en la “Hoja de valoración de la acción formativa” En la siguiente figura se muestra la plantilla.

FICHA DE VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN POR EL DIRECTOR DE FORMACIÓN						
ACCIÓN FORMATIVA						
FORMADOR						
PROVEEDOR						
PERFIL PARTICIPANTE						
LUGAR						
FECHA IMPARTICIÓN						
EVALUACIÓN						
	PUNTUACIÓN					
▪ Grado de interés de los participantes	1	2	3	4	5	NE
▪ Nivel de aplicabilidad de los contenidos del curso	1	2	3	4	5	NE
▪ Adecuación de la composición del grupo	1	2	3	4	5	NE
▪ ¿Metodología adecuada?	1	2	3	4	5	NE
▪ Dominio de los temas tratados por parte del formador	1	2	3	4	5	NE
▪ Valoración general del formador/es	1	2	3	4	5	NE
▪ Valoración general documentación y materiales utilizados	1	2	3	4	5	NE
▪ Ambiente general del grupo	1	2	3	4	5	NE
▪ Adecuación de la sala, horarios, equipos, etc.	1	2	3	4	5	NE
▪ Valoración global	1	2	3	4	5	NE
NE: No hay evidencias						
1. Muy Bajo	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	5. Excelente		

Figura 6. 24 Ficha de valoración de la acción formativa presencial por parte del Director de formación. Fuente: Elaboración propia.

La ventaja de realizar un seguimiento durante el desarrollo de la formación es que permitirá rectificar durante la misma, mientras que si exclusivamente se realizara una evaluación final sólo se podrían realizar mejoras en las convocatorias posteriores, pero no en la actual.

En el caso de que se produzca alguna incidencia durante la formación, será registrada en la “Ficha de incidencias” para diseñar un plan de acción que permita corregirla lo antes posible. En la siguiente figura se recoge la plantilla de la ficha.

FICHA DE INCIDENCIAS		
ACCIÓN FORMATIVA		
FORMADOR		
PROVEEDOR		
FECHA IMPARTICIÓN		
DESCRIPCIÓN DE LA INCIDENCIA		
ORIGEN/CAUSAS		
PLAN DE ACCIÓN (BÚSQUEDA DE SOLUCIONES)		
¿QUÉ HACER?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?
OBSERVACIONES		

Figura 6. 25 Ficha de incidencias para anotar la descripción y el origen, así como describir un posible plan de acción para subsanarla. Fuente: Elaboración propia.

Por último, el Director de Formación deberá realizar una despedida y cierre de la acción, con entrega de diplomas de participación a los asistentes, además de un cambio de impresiones con el formador sobre el desarrollo de la acción.

En cada momento a lo largo de la formación se entregará a los asistentes el documento correspondiente, comenzando con la entrega y recogida nada más comenzar la actividad de la Hoja de asistencia firmada y el Cuestionario de autoevaluación inicial y finalizando con la recogida de la Prueba de evaluación de conocimientos y el Cuestionario de satisfacción (En el siguiente capítulo se tratarán con más detalle las evaluaciones)

Tras finalizar la formación se gestionará la asistencia en el portal correspondiente para registrar en el perfil del participante el resultado obtenido en la acción formativa (la nota obtenida en el test, si ha completado la actividad, si no ha asistido, etc.), quedando registrado en su historial de formación.

6.5 QUINTA ETAPA: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTO EN LA FORMACIÓN

6.5.1 La evaluación

La evaluación de la formación se puede definir como “el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros [...] La evaluación intenta valorar el coste beneficio total de la formación y no únicamente el logro de sus objetivos inmediatos” (42).

La evaluación de los resultados y el impacto de la formación en el desarrollo de la actividad en la red, permite conocer si el trabajo llevado a cabo se está ajustando a las necesidades reales y si además es eficiente y efectiva, ayudando a tomar decisiones para optimizar la calidad en los futuros planes.

La formación continua es un factor que en los últimos años ha venido desarrollándose e implantándose paulatinamente en muchas empresas de diferentes sectores.

Como se puede observar en la siguiente figura, desde el año 2004, la inversión realizada en las empresas en España (los datos integran todos los sectores), ha ido aumentando de forma progresiva, así como el número de participantes formados.

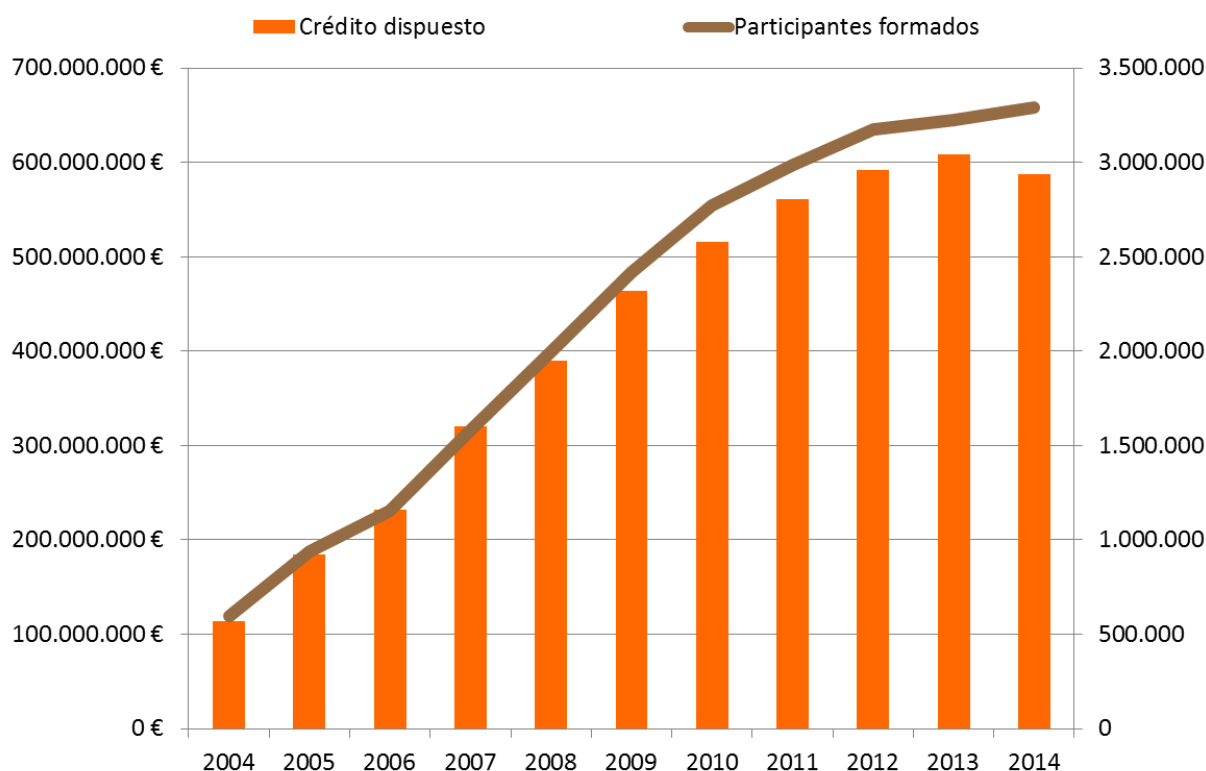


Figura 6. 26 Representación gráfica de la inversión realizada por las empresas (todos los sectores) en España, desde el año 2004 hasta el 2014 en formación, y el número de participantes formados. Fuente: Elaboración propia a partir de la Fundación Tripartita (43)

Sin embargo, este desarrollo no se ha dado en igual medida en todos los aspectos del plan de formación. La evaluación de la formación, a pesar de tener vital importancia para garantizar la calidad de la misma, no recibe la misma atención que el resto de las fases, conformándose en la mayoría de los casos con analizar la satisfacción de los participantes (44).

Son pocas las empresas que evalúan su formación y prácticamente inexistentes las que lo hacen sistemáticamente y con rigor. La evaluación de la formación es una tarea difícil, pero enormemente necesaria, ya que sólo evaluando se podrán detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, los rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la formación futura.

La dificultad para medir los beneficios que aporta la formación se deben principalmente a tres aspectos (45). En primer lugar porque son difíciles de cuantificar, en segundo porque es complejo aislar los factores de la formación de otros tantos que intervienen y poder decir qué beneficios se atribuyen realmente al plan de formación. Y en último lugar porque estos beneficios no se producen en un intervalo corto, ni concreto de tiempo.

Una evaluación completa debe analizar desde la satisfacción de los participantes, hasta el impacto que tiene en su actividad diaria y en los resultados de negocio del concesionario o

taller. De esta forma se podrá determinar el grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades detectadas en el estudio previo y en su traducción en términos de impacto económico y cualitativo.

Desde esta concepción, Pilar Pineda sostiene que la evaluación desempeña tres funciones básicas (44):

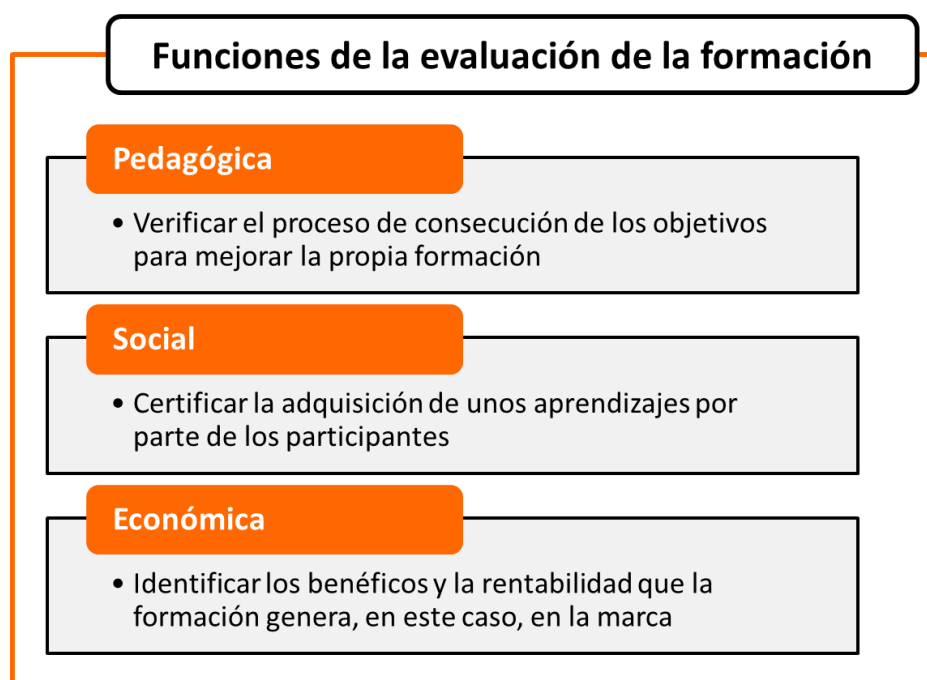


Figura 6. 27 Funciones básicas desempeñadas por la evaluación. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)

Estas tres funciones básicas están dirigidas a alcanzar el fin último de la evaluación: la aportación de información que oriente la toma de decisiones y que conduzca a la introducción de mejoras en el proceso.

Así mismo, también identifica cinco **modalidades de evaluación** relacionadas con las fases que integran el proceso formativo. Un proceso adecuado de evaluación debe tener en consideración todas ellas y contemplar la información obtenida.

Evaluación diagnóstica. Análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y su adecuación a las necesidades detectadas

Evaluación formativa. Analiza la marcha del proceso de enseñanza-aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados.

Evaluación sumativa. Centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación.

Evaluación de la transferencia. Determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación.

Evaluación del impacto. Centrada en determinar las repercusiones que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos o monetarios, orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la organización.

Figura 6. 28 Modalidades de evaluación identificadas. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)

Para desarrollar la evaluación, aplicando las modalidades citadas, es fundamental responder a las siguientes **cinco preguntas**:

¿Para quién se evalúa?

- *¿Quién es el cliente?* La respuesta a este interrogante determinará la finalidad y el enfoque del proceso de evaluación a diseñar.

¿Qué evaluar?

- *¿Cuál es el objeto de mi evaluación?* Esta cuestión determinará los aspectos y elementos a evaluar. Se identifican seis niveles básicos que pueden ser desarrollados hasta el subnivel deseado:
 1. Satisfacción del participante.
 2. Logro de los objetivos de aprendizaje por los participantes.
 3. Coherencia pedagógica del proceso de formación
 4. Transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo
 5. Impacto de la formación en los objetivos de la organización
 6. Rentabilidad de la formación para la organización

¿Quién evalúa?

- *¿Quién emitirá juicios acerca de la formación?* El participante, el formador, el departamento de formación, etc.

¿Cuándo se evaluar?

- *¿En qué momento será más conveniente evaluar?* En este punto se pueden distinguir cuatro momentos entre los cuales habrá que elegir en función del resultado que se desea obtener:
 - Antes de iniciar la formación: evaluación inicial o diagnóstica.
 - Durante la formación: evaluación procesual o formativa.
 - Al finalizar la formación: evaluación final o sumativa.
 - Un tiempo después de finalizar la formación: evaluación diferida o de transferencia e impacto

¿Cómo evaluar?

- *¿Qué instrumentos utilizar?* Los medios entre los que elegir son muy variados: cuestionarios, test, entrevistas, informes de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos de impacto, etc.

Tabla 6. 6 Interrogantes básicos que afectan a la evaluación Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)

El modelo de evaluación que propone Pilar Pineda (44) está basado en la combinación de las respuestas a estos cinco interrogantes con el fin de obtener un diseño de la evaluación eficiente y eficaz.

6.5.2 Evaluación del impacto de la formación

De las modalidades de evaluación identificadas en el modelo de Pilar Pineda (44), **una de las principales es la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación**. Define el impacto como las repercusiones que tiene para la organización la realización de unas acciones formativas, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y contribución al alcance de los objetivos estratégicos planteados.

También clasifica los efectos que la formación genera en la organización en función de si su repercusión es o no económica. Dividiendo los efectos en dos tipos, cuantitativo y cualitativo, generando a su vez un impacto económico y uno cualitativo.

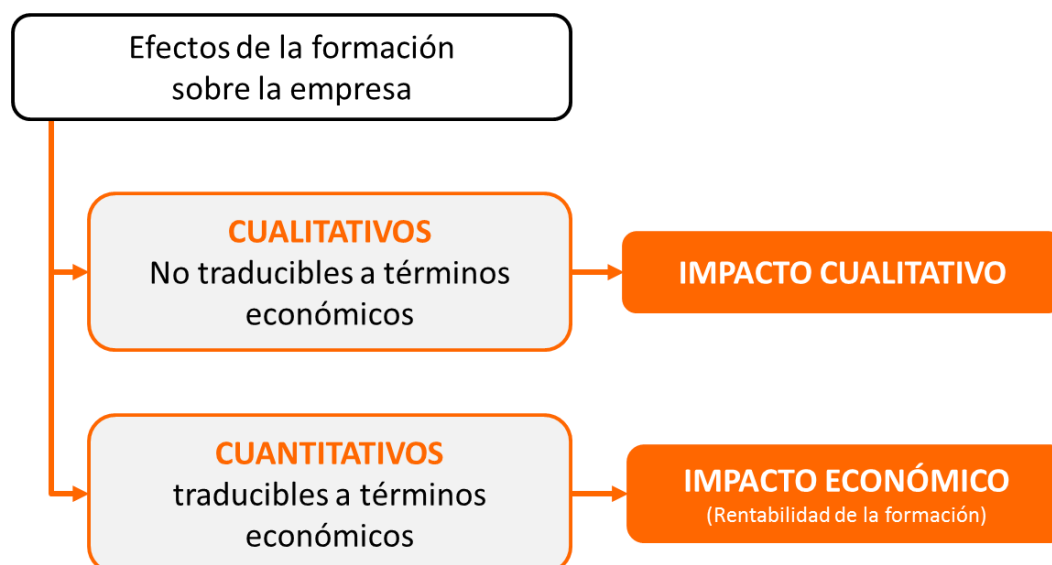


Figura 6. 29 Efectos sobre la empresa y tipos de impacto. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)

El impacto económico también se denomina “Rentabilidad de la formación” ya que permite obtener el retorno de los beneficios económicos que genera la inversión de la formación. Este concepto será tratado también en otros modelos analizados.

6.5.3 Modelos teóricos de evaluación del impacto de la formación

Desde los años 50 hasta el momento se han llevado a cabo multitud de estudios en los que se realiza una evaluación del impacto en la formación analizada desde diferentes enfoques. A continuación se describen brevemente algunos de ellos:

- **Modelo de evaluación de cuatro niveles de Kirkpatrick (1959-2008)**

Donald L. Kirkpatrick (35) es el diseñador de uno de los grandes modelos pionero en la evaluación de la formación. Con la creación de su modelo en los años estableció las bases de la evaluación de la formación continua. Como ya se analizado anteriormente, plantea diez factores a considerar a la hora de planificar y poner en marcha cualquier acción formativa.



Figura 6. 30 Factores a tener en cuenta a la hora de planificar e implementar una acción formativa eficaz.
Fuente: Elaboración propia a partir de Kirkpatrick (35)

El décimo factor, dedicado a la evaluación, se estructura en cuatro niveles: **Reacción, Aprendizaje, Comportamientos/Conductas y Resultados**. A medida que se avanza de un nivel al siguiente la evaluación conlleva más tiempo, pero también proporciona una información más valiosa (35). Este punto, se centrará en los dos primeros niveles, más adelante se desarrollarán los dos últimos.

VALOR DE LA INFORMACIÓN	REACCIÓN	Nivel de <i>satisfacción de los participantes</i> con la formación recibida
	APRENDIZAJE	Medida en la que los participantes cambian sus actitudes, adquieren <i>nuevos conocimientos</i> y/o mejoran sus <i>competencias</i>
	CONDUCTA	Comportamientos que pueden medirse en el participante tras finalizar la formación, es decir <i>transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo</i>
	RESULTADOS	Efectos que la formación tendrá sobre las diferentes áreas del concesionario o taller. El <i>impacto sobre los resultados de negocio</i>

Figura 6. 31 Niveles de evaluación de Kirkpatrick. Fuente: Elaboración propia a partir de Kirkpatrick (35)

Una de sus mayores ventajas, es que debido a la estructuración del modelo, es un proceso sencillo de llevar a cabo. Esta sencillez también ha sido motivo de críticas. Algunos autores, como Adams (46), lo consideran un modelo simplista que no tiene en cuenta el impacto real de la formación puesto que las consecuencias de la formación rara vez pueden ser observadas como impacto. Habitualmente, en la mayor parte de las organizaciones, la

evaluación se estanca en el segundo nivel, no llegando al cuarto nivel, en el que se mide el impacto propiamente dicho.

Este modelo se enfrenta también a las críticas de otros autores, como Brinkerhoff (47), que sostiene que dicho modelo presenta limitaciones derivadas de la traducción únicamente en términos económicos de los resultados del modelo, dejando de lado elementos relacionados con la aplicación de conocimientos adquiridos durante la formación. Otra limitación está referida al periodo de tiempo, ya que los conocimientos y competencias adquiridos durante la formación no se ponen en práctica de forma inmediata y es en este periodo de tiempo transcurrido donde puede perderse gran parte de la información recibida

- **Modelo de Phillips (1983-2007)**

Su modelo está basado en los cuatro niveles de evaluación de Kirkpatrick, pero centrándose en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico a través del cálculo del retorno de la inversión (ROI), utilizándolo como instrumento de medida de resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente (48).

$$ROI (\%) = \frac{\text{Beneficios netos de la formación}}{\text{Costes de la formación}} * 100$$

Ecuación 6. 1 Ecuación utilizada para el cálculo del retorno de la inversión (ROI)

Fuente: Phillips (48).

Kirkpatrick incluye el ROI como parte del cuarto nivel, sin embargo Phillips lo desarrolla en un quinto porque son necesarios nuevos datos y pasos adicionales. Llegando sólo hasta el cuarto nivel, es posible llegar a la conclusión de que la formación ha tenido éxito influido por una medida del impacto en el negocio. Sin embargo, si se tiene en cuenta también el coste de la formación, puede haber un ROI negativo.

Phillips resume el proceso en el que los participantes reaccionan positivamente ante la formación, adquieren conocimientos y habilidades, los aplican a su puesto de trabajo y como consecuencia influyen positivamente en las medidas clave de negocio a través de su cadena de impacto.

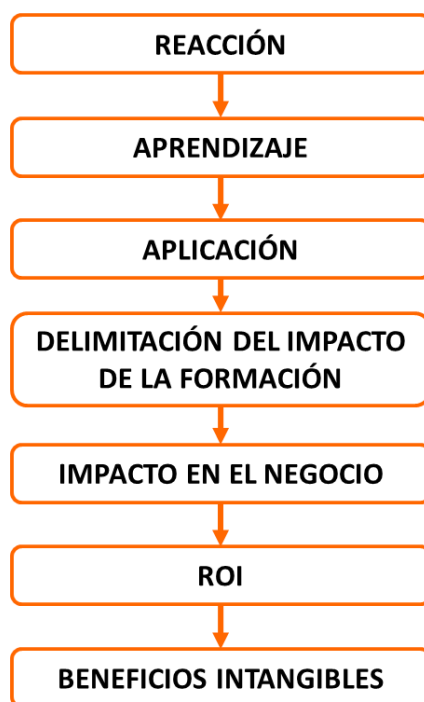


Figura 6. 32 Cadena de impacto de Phillips. Fuente: Elaboración propia a partir de Phillips (48)

Junto con el ROI, se deben analizar los beneficios intangibles, es decir las medidas del cuarto nivel de Kirkpatrick que no se convierten en un valor monetario.

- **Modelo de Wade (1994)**

Para Pamela Wade la evaluación es la medición del valor que la formación aporta a la empresa y elabora un modelo estructurado los siguientes cuatro niveles (49).

RESPUESTA	Reacción ante la formación por parte de los participantes.
ACCIÓN	Transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.
RESULTADOS	Efectos de la formación sobre el negocio, medidos mediante indicadores <i>cuantitativos</i> y <i>cualitativos</i> .
IMPACTO	Impacto de la formación en la empresa medido a través del análisis coste-beneficio

Figura 6. 33 Niveles de evaluación del modelo de Wade. Fuente: Elaboración propia a partir de Wade (49)

La estructura es muy similar a la de KirkPatrick, pero diferenciando dos vertientes en la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. Por un lado identifica la evaluación

de los resultados que la formación genera en el puesto de trabajo, que deben ser identificados a través de indicadores cualitativos y económicos, y por otro lado, la evaluación del impacto que la formación genera en la empresa, para lo que propone como instrumento de medida el análisis coste-beneficio.

$$Total\ beneficio - total\ costes = Beneficio\ neto$$

Ecuación 6. 2 Ecuación utilizada para el cálculo del beneficio neto. Fuente: Wade (49)

Pineda (44) establece un modelo basado en gran medida en el de Pamela Wade (49), ya que es el que evalúa de una forma más completa el impacto, desarrollando indicadores específicos para cada uno de los tipos.

Hay multitud de modelos relacionados con la evaluación del impacto de la formación. Este capítulo no tiene como finalidad describir dichos modelos. Los modelos anteriormente expuestos han sido escogidos porque su planteamiento y desarrollo sienta las bases de las fases de evaluación de este proyecto.

6.5.4 Modelo de evaluación para la red de concesionarios y talleres

Basándose en los modelos analizados, el plan de evaluación del presente trabajo seguirá las fases recogidas en la siguiente figura:



Figura 6. 34 Fases de la evaluación del plan de formación para concesionarios y talleres autorizados de la red de MAR.CA. Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes puntos se describirá con detalle cada una de las fases del modelo y las herramientas de evaluación a utilizar.

- **Evaluación de la satisfacción de los participantes**

La satisfacción de los clientes puede ser definida como “una respuesta sumario, efectiva y de intensidad variable, centrada en aspectos concretos de la adquisición y/o consumo, y que tiene lugar en el preciso momento en el que el individuo evalúa el objeto” (50).

Esta definición puede extendida al caso de la formación recibida en la cual los participantes desempeñan el papel de clientes.

En las publicaciones que tratan este tema no hay un consenso a la hora de definir la conceptualización de la satisfacción, sin embargo sí hay acuerdo en el carácter multidimensional del mismo. Estudios realizados en el ámbito universitario muestran como la satisfacción presenta distintas dimensiones, tanto en número como en contenido, centrándose tanto en el aspecto docente, como en los servicios periféricos o complementarios que las universidades pueden ofrecer (51,52) como servicios de biblioteca, de alojamiento, financieros, sanitarios, etc.

Este mismo análisis se ve reflejado en este caso, ya que las acciones formativas, particularmente las de formato presencial, no sólo se limitan al contenido de la propia formación sino que van asociadas a otra serie de servicios relacionados, como son el lugar donde se celebra la formación, restauración, materiales específicos, etc.

El cuestionario que se utilizará tendrá dos partes diferenciadas. Una primera parte en la que a través de una escala tipo Likert de 1 a 5 (deficiente-excelente) se valorarán aspectos relativos al contenido, formador, instalaciones, utilidad y aplicabilidad, etc. La segunda parte se reservará para que el participante pueda recoger sus impresiones acerca de la formación (positivas o negativas) además de sugerir mejoras para futuras convocatorias. En la siguiente figura se recoge de forma resumida la estructura del test:

		ÁREAS DE EVALUACIÓN	DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
INFORMACIÓN	Cuantitativas	Contenido de la acción	Contenidos, objetivos, mejora de los conocimientos.	1, 2, 3, 4	Escala tipo Likert (siendo el valor 1 Deficiente y el 5 Excelente)
		Materiales/medios de apoyo	Documentación y medios utilizados	5,6	
		Formadore/s	Preparación y capacidad de exposición	7,8	
			Valoración global	9	
		Relevancia del curso	Cumplimiento de expectativas	10	
	Valoración global		11		
Cualitativa	Observaciones o sugerencias que sirvan para mejorar la formación			Pregunta abierta	Pregunta abierta
VARIABLES DE CLASIFICACIÓN	Datos de la acción formativa, del formador, concesión o taller, lugar de impartición, fecha, etc.			-	-

Figura 6. 35 Estructura del cuestionario de satisfacción de los participantes. Fuente: Elaboración propia a partir de Miguel et al. (53)

Normalmente, el cuestionario se pasará al participante una vez finalizada la formación. En la siguiente figura se puede consultar un ejemplo del test utilizado. En este caso, se solicita al participante que indique el concesionario/taller al que pertenece, pero dependiendo del nivel de detalle del análisis deseado, esta información se puede obviar.

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL PARTICIPANTE					
ACCIÓN FORMATIVA					
FORMADOR					
CONCESIÓN /TALLER AUTORIZADO					
LUGAR DE IMPARTICIÓN					
FECHA IMPARTICIÓN					
CONTENIDO DE LA ACCIÓN					
1. – Calidad de los contenidos	1	2	3	4	5
2. – Grado de consecución de los objetivos	1	2	3	4	5
3. – Grado de mejora de los conocimientos	1	2	3	4	5
4. – Utilidad/aplicación de contenidos	1	2	3	4	5
MATERIALES/MEDIOS DE APOYO					
5. – Documentación: calidad y presentación	1	2	3	4	5
6. – Calidad de los medios audiovisuales utilizados	1	2	3	4	5
FORMADOR/ES					
7. – Preparación y conocimiento de la materia	1	2	3	4	5
8. – Claridad y amenidad de las explicaciones	1	2	3	4	5
9. – Valoración global	1	2	3	4	5
RELEVANCIA DE LA FORMACIÓN					
10. – Grado de cumplimiento de las expectativas	1	2	3	4	5
11. – Organización de la formación	1	2	3	4	5
12. – Valoración global de la formación	1	2	3	4	5
1. Deficiente	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Excelente	
OBSERVACIONES					
¿Cuál ha sido el mejor recuerdo del curso?					
Sugerencias					

Figura 6. 36 Ejemplo de cuestionario de satisfacción utilizado al finalizar la formación. Fuente: Elaboración propia.

Para analizar los resultados se utilizarán dos indicadores, por un lado el **valor promedio** (a través de la media aritmética) de los ítems analizados y por otro lado los **Top Box y Bottom Box**. Estos indicadores permiten calcular la valoración de cada uno de los indicadores, en cuanto a porcentaje de participantes que calificaron positivamente (normalmente Top Two boxes), así como el porcentaje de personas que calificaron de manera negativa (normalmente Bottom two boxes), lo cual se obtiene para cada uno de los aspectos evaluados.

Estos indicadores permiten sacar a la luz los puntos fuertes así como áreas de mejora de la formación. Tanto los cuestionarios de evaluación de la satisfacción como otros que se abordarán más adelante pueden ser objeto de estudios más minuciosos, no obstante, esto no es objetivo del presente proyecto.

Ejemplo de evaluación de la satisfacción:

En la siguiente tabla se incluyen algunas valoraciones de ejemplo de seis participantes en una formación en la que valoran cinco ítems diferentes:

	Sujeto A	Sujeto B	Sujeto C	Sujeto D	Sujeto E	Sujeto F
Ítem evaluado 1	3	4	3	2	5	4
Ítem evaluado 2	5	5	4	5	5	4
Ítem evaluado 3	1	1	4	5	5	5
Ítem evaluado 4	3	2	3	3	4	4
Ítem evaluado 5	4	4	4	3	5	4

Tabla 6. 7 Distribución ejemplo de valoraciones para una formación en la que se han recogido seis cuestionarios y se han evaluado cinco ítems según la escala: 1 Deficiente, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente. Fuente: Elaboración propia a partir de datos ficticios.

- **Promedio.** De estas valoraciones se extraerá la media aritmética según la fórmula:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i = \frac{a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n}{n}$$

Ecuación 6. 3 Cálculo de la media aritmética

En este ejemplo los valores obtenidos son:

	VALORACIÓN MEDIA
Ítem evaluado 1	3,5
Ítem evaluado 2	4,7
Ítem evaluado 3	3,5
Ítem evaluado 4	3,2
Ítem evaluado 5	4,0

Tabla 6. 8 Valores medios de los ítems evaluados con los valores de ejemplo de la Tabla 6.7. Fuente: Elaboración propia a partir de datos ficticios.

En el ejemplo se puede observar como la valoración media del ítem número 3 tiene una puntuación bastante baja (valor de 3,5). En un primer análisis, este valor puede llevar a pensar que ese factor al que se refiere el ítem debe ser una prioridad a la hora de implantar las mejoras ya que ha habido un descontento general.

Para completar la información es necesario extraer también el Top Box y el Bottom Box.

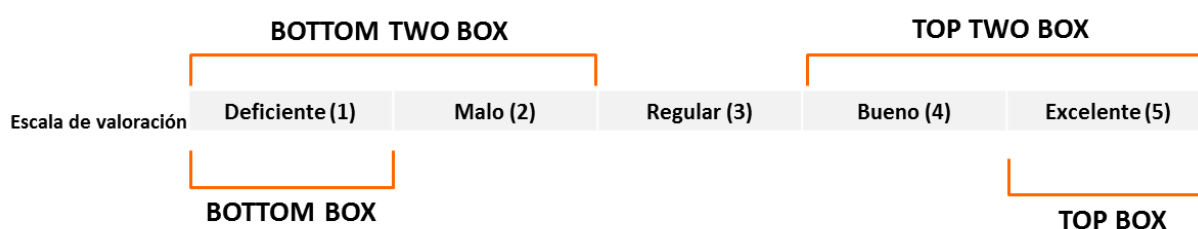


Figura 6. 37 Ilustración indicando los valores Top y Bottom Box y Top Two y Bottom Two Box sobre la escala de valoración utilizada en los cuestionarios de satisfacción. Fuente: Elaboración propia.

- **Top Box.** Porcentaje de valoraciones con la máxima puntuación (en este caso que han valorado el ítem con un 5). En algunos casos se analiza también el Top Two Box, para el cual se utilizan las dos puntuaciones superiores (en este caso el 4 y 5).

$$Top\ Box\ (\%) = \frac{\text{número de valoraciones con la máxima puntuación}}{\text{número total de valoraciones}} * 100$$

Ecuación 6. 4 Cálculo del Top Box

$$\text{Top Two Box (\%)} = \frac{n^{\circ} \text{ de valoraciones con las máximas puntuaciones}}{n^{\circ} \text{ total de valoraciones}} * 100$$

Ecuación 6. 5 Cálculo del Top Two Box. Según la escala de valoraciones utilizadas, las máximas puntuaciones son 4 y 5 (Figura 6.37)

- **Bottom Box.** Porcentaje de valoraciones con la mínima puntuación (en este caso que han valorado el ítem con un 1). Al igual que en el caso anterior también se utiliza el Bottom Two Box (valoraciones de 1 y 2).

$$\text{Bottom Box (\%)} = \frac{\text{número de valoraciones con la mínima puntuación}}{\text{número total de valoraciones}} * 100$$

Ecuación 6. 6 Cálculo del Bottom Box

$$\text{Bottom Two Box (\%)} = \frac{n^{\circ} \text{ de valoraciones con las mínimas puntuaciones}}{n^{\circ} \text{ total de valoraciones}} * 100$$

Ecuación 6. 7 Cálculo del Bottom Two Box. Según la escala de valoraciones utilizadas, las mínimas puntuaciones son 1 y 2 (Figura 6.37)

En las siguientes figuras se recogen el reparto en porcentaje de las valoraciones del ejemplo.

	Deficiente (1)	Malo (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Excelente (5)
Ítem evaluado 1	0,0%	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%
Ítem evaluado 2	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Ítem evaluado 3	33,3%	0,0%	0,0%	16,7%	50,0%
Ítem evaluado 4	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%
Ítem evaluado 5	0,0%	0,0%	16,7%	66,7%	16,7%
BOTTOM BOX			TOP BOX		
BOTTOM TWO BOX			TOP TWO BOX		

Tabla 6. 9 Porcentaje de cada valoración en los diferentes ítems evaluados según el ejemplo de la tabla 6.7.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ficticios

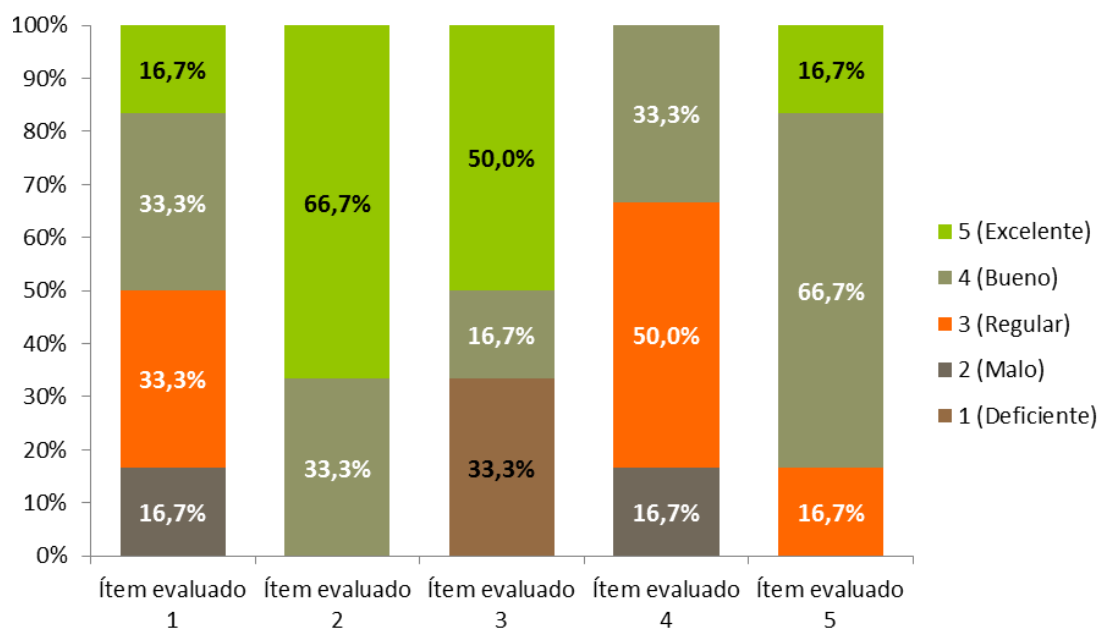


Figura 6. 38 Representación gráfica del reparto de valoraciones de la Tabla 6.9. Fuente: Elaboración propia a partir de datos ficticios.

Observando los datos se puede ver que en este caso, utilizando el Top/Bottom Box se pierde gran parte de la información (en algunos de los ítems aparece 0 %) por lo que es mejor optar por el Top/Bottom Two Box.

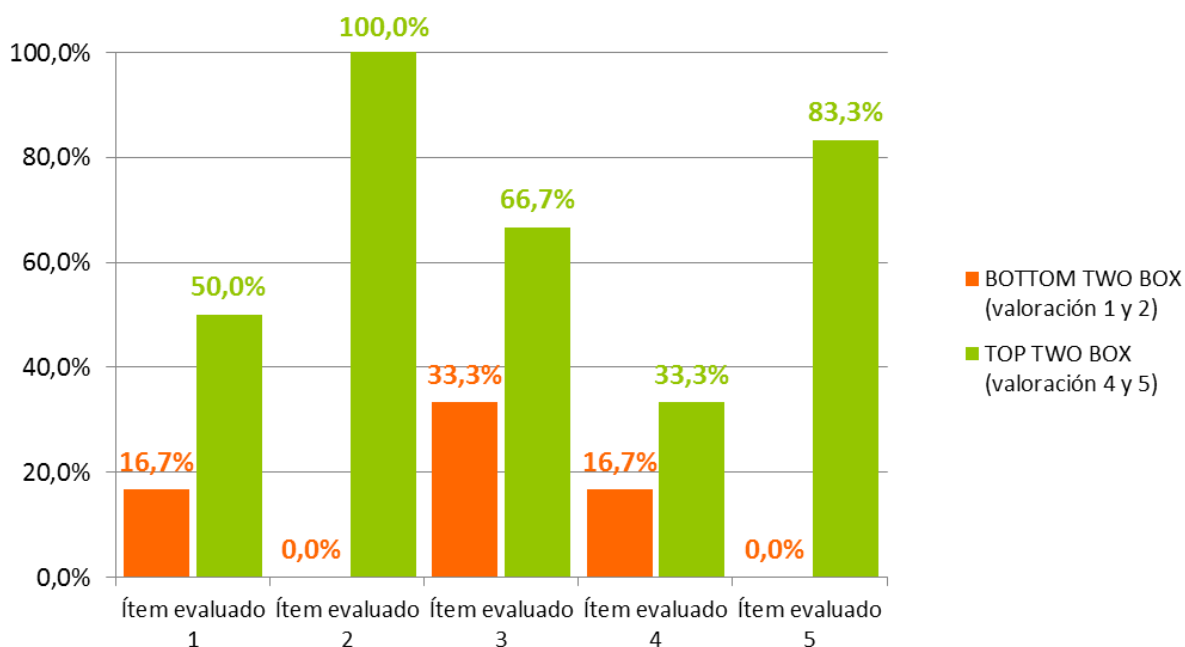


Figura 6. 39 Representación del Bottom Two Box en comparación con el Top Two Box. Fuente: Elaboración propia a partir de datos ficticios.

A la vista de estos nuevos datos, centrándose en el ítem número 3 se puede observar como el valor promedio en este ítem no se debe a una baja puntuación global sino a una elevada dispersión de los datos que disminuye la media. Aun así, este ítem debe ser motivo de estudio y de ser necesario, objeto de mejora, puesto que un tercio de los participantes evaluados han puntuado este ítem con la mínima valoración.

- **Evaluación de los conocimientos adquiridos**

La evaluación de conocimientos tiene como función principal **saber si los participantes han adquirido los conocimientos establecidos previamente en los objetivos de la acción formativa**. Sin embargo, dependiendo del momento en el que se lleva a cabo la evaluación, puede aportar otras informaciones muy útiles, permitiendo incluso adaptar la formación a la respuesta de los participantes a tiempo real.

Desde un punto de vista secuencial (54), se puede clasificar la evaluación en:

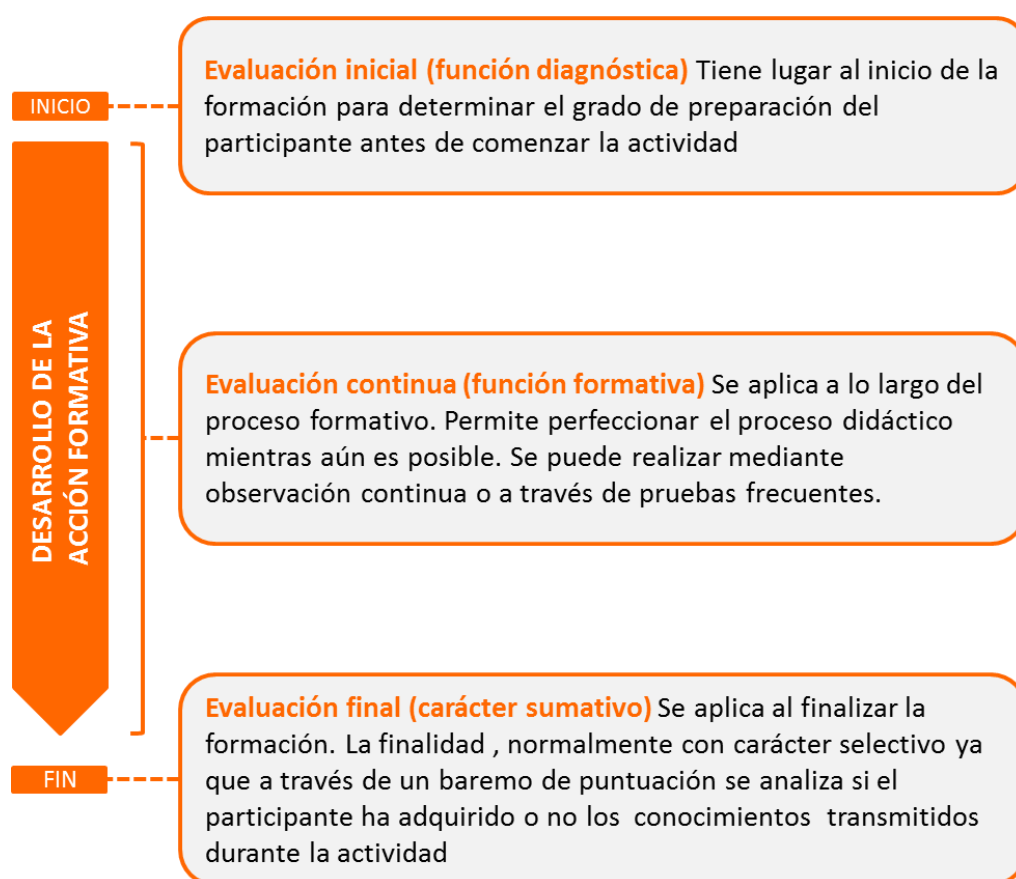


Figura 6. 40 Clasificación de las evaluaciones de conocimientos según el momento y la finalidad con la que se realiza. Fuente: Elaboración propia a partir de Hill (52)

Dependiendo del tipo y el contenido de la formación, se utilizarán una o varias modalidades.

La **evaluación inicial** se utilizará en casos en los que se desea comprobar el nivel de conocimiento de los participantes acerca del tema del que trata la formación para adaptar el contenido en función de los resultados. Se puede realizar por ejemplo, a través de un test previo de conocimientos.

La **evaluación continua** se utilizará normalmente en acciones formativas que forman parte de un programa completo, evaluando de forma progresiva los conocimientos que van adquiriendo los participantes durante las diferentes fases para ir adaptando, en caso necesario, el ritmo de la formación. Este tipo de evaluación también puede ser llevada a cabo por ejemplo durante las jornadas que dura una formación presencial en la que el formador a través de las preguntas y prácticas que se van realizando irá obteniendo información acerca de cómo va asimilando el participante los conocimientos transmitidos.

La **evaluación final** es la utilizada normalmente para evaluar los conocimientos adquiridos por el participante al realizar la formación. Los formatos más comúnmente utilizados son la realización un test o cuestionario con contenido teórico o una prueba de evaluación práctica. Este tipo de evaluación presenta algunas carencias, según el propio Rosales ,“[...] no discrimina en principio sobre tipos de habilidades desarrolladas en mayor o menor grado, sino que por lo común se limita a establecer un juicio global sobre la superación o no de la totalidad del proceso didáctico [...]” (54). No obstante como ventajas, la evaluación puede desarrollarse tanto de forma presencial, como online y además en un breve espacio de tiempo.

El formato de las pruebas para la evaluación no está limitado, quedando el diseño normalmente en mano del formador o del responsable de la acción formativa.

Como complemento a la evaluación de la satisfacción y de los conocimientos adquiridos, es posible realizar al participante los cuestionarios de autoevaluación inicial y posteriormente el de cumplimiento de expectativas de la formación. El primer cuestionario se le pasará al participante al comienzo de la formación y el segundo, vía email, pasado un plazo de tiempo tras haberla finalizado.

Los ítems que valorará el participante están relacionados con su conocimiento acerca del tema tratado en la formación antes y después de realizarla, las expectativas, la aplicación que está teniendo en su puesto de trabajo.

El análisis de las valoraciones pre y post formación será otra información a tener en cuenta como indicador de la eficiencia de la formación y servirá como información adicional para la siguiente evaluación, la de la transferencia del conocimiento al puesto de trabajo.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS (INICIAL)										
ACCION FORMATIVA										
CONCESIONARIO/TALLER AUT.										
LUGAR DE IMPARTICIÓN										
FECHAS										
NOMBRE Y APELLIDOS										
<p>Con el objetivo de conocer el grado de conocimiento que tienes sobre los contenidos que se van a impartir y el grado de aplicabilidad en tu puesto de trabajo, te pedimos que completes el siguiente cuestionario de la forma más sincera posible.</p>										
	PUNTUACIÓN									
GRADO DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN	1	2	3	4	5					
GRADO DE APLICACIÓN DE ESTOS CONTENIDOS EN MI TRABAJO	1	2	3	4	5					
SE PRODUCIRÁN MEJORAS SIGNIFICATIVAS EN MI PUESTO DE TRABAJO	1	2	3	4	5					
ESTOS CONTENIDOS INCREMENTARÁN LA CALIDAD DE MI TRABAJO	1	2	3	4	5					
SE PRODUCIRÁN MEJORAS EN EL EQUIPO/ÁREA DE TRABAJO	1	2	3	4	5					
NIVEL GENERAL DE EXPECTATIVAS DE LA FORMACIÓN	1	2	3	4	5					
<table border="1"> <tr> <td>1. MUY BAJO</td> <td>2. BAJO</td> <td>3. MEDIO</td> <td>4. ALTO</td> <td>5. EXCELENTE</td> </tr> </table>						1. MUY BAJO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. EXCELENTE
1. MUY BAJO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. EXCELENTE						
OBSERVACIONES										

Figura 6. 41 Cuestionario a realizar por el participante de forma previa a la formación para conocer sus expectativas con respecto a la utilidad de la actividad. Fuente: Elaboración propia.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS (FINAL)										
<p>Estimado/a: <i>“Nombre del participante”</i></p> <p>ha transcurrido ya un mes desde que finalizó la acción formativa <i>“Nombre de la acción formativa”</i> en la que participaste. Deseamos solicitarte la valoración de la misma con el fin de conocer la utilidad que ha supuesto para ti, tu puesto de trabajo y para tu equipo/área de trabajo.</p> <p>Te rogamos nos cumplimentes el siguiente cuestionario reflejando aquellos cambios que, en tu opinión, se deben a la acción formativa realizada.</p>										
	PUNTUACIÓN									
GRADO DE CONSECUCIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS	1	2	3	4	5					
GRADO DE APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	1	2	3	4	5					
MEJORAS SIGNIFICATIVAS EN MI PUESTO DE TRABAJO TRAS LA FORMACIÓN	1	2	3	4	5					
INCREMENTO EN LA CALIDAD DE MI TRABAJO	1	2	3	4	5					
MEJORAS EN EL EQUIPO/ÁREA DE TRABAJO TRAS LA FORMACIÓN	1	2	3	4	5					
GRADO DE CONSECUCIÓN DE EXPECTATIVAS QUE TENÍA DE LA FORMACIÓN	1	2	3	4	5					
<table border="1"> <tr> <td>1. MUY BAJO</td> <td>2. BAJO</td> <td>3. MEDIO</td> <td>4. ALTO</td> <td>5. EXCELENTE</td> </tr> </table>						1. MUY BAJO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. EXCELENTE
1. MUY BAJO	2. BAJO	3. MEDIO	4. ALTO	5. EXCELENTE						
CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS										
MEJORAS EN LA REALIZACIÓN DE TRABAJO										
CUMPLIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS										
OBSERVACIONES										

Figura 6. 42 Cuestionario a realizar por el participante de forma posterior a la formación para conocer el cumplimiento de sus expectativas con respecto a la utilidad de la actividad y la utilidad en su puesto de trabajo tras participar en la acción formativa. Fuente: Elaboración propia.

- **Evaluación de la transferencia al puesto de trabajo**

A través de esta evaluación se tratará de verificar si el participante pone en práctica y aplica lo aprendido en la formación a su puesto de trabajo.

Esta evaluación en algunos casos puede ser muy difícil de llevar a cabo ya que normalmente, como se ha comentado en las críticas realizadas al modelo de Kirkpatrick(35,46), suele transcurrir un espacio de tiempo variable desde que se ha recibido la formación hasta que se pone en práctica.

Los motivos debidos a los cuales se produce este retraso pueden ser de diferente índole, por ejemplo que la formación haya tratado sobre un vehículo de reciente incorporación a la gama y aún no haya llegado al concesionario o al taller, que sea necesario introducir cambios en la organización que requieran de una adaptación o el simple hecho de que el esfuerzo es menor si se sigue desarrollando la labor como se ha hecho hasta el momento.

Como guía para realizar la evaluación de la transferencia al puesto de trabajo se pueden utilizar las preguntas basadas en el modelo de Pilar Pineda (44) y recogidas en la siguiente figura.

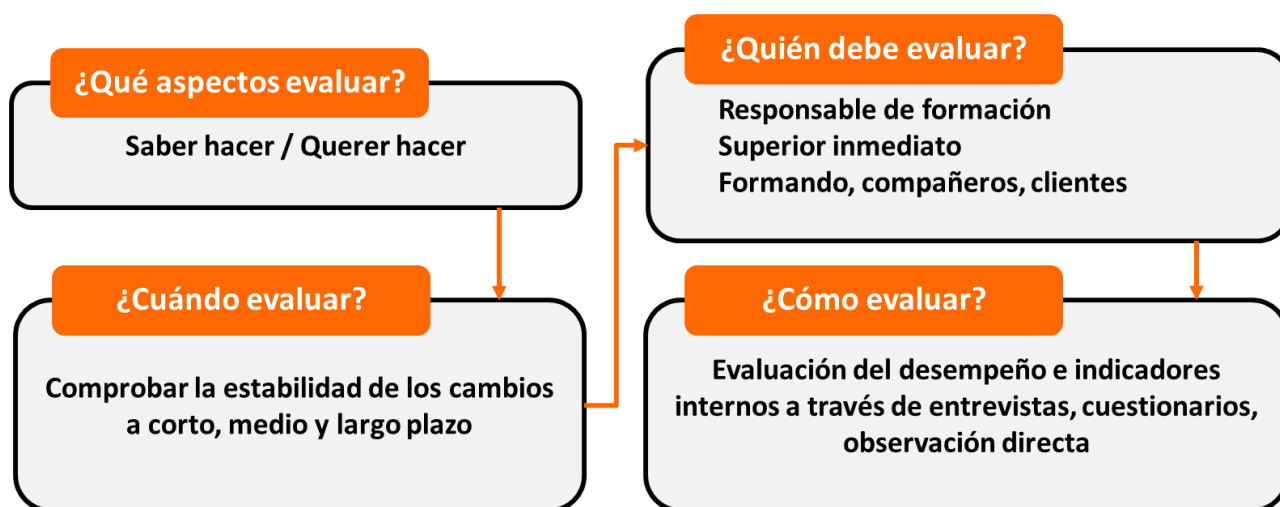


Figura 6. 43 Preguntas a responder como guía para llevar a cabo la evaluación de la transferencia al puesto de forma correcta. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)

Una herramienta fundamental para obtener este tipo de información es la evaluación del desempeño. Como se ha comentado en anteriores capítulos, mediante reuniones y a través de una serie de indicadores elegidos se puede analizar el rendimiento de un empleado en concreto durante un periodo de tiempo que se había establecido. Esta evaluación se realiza por el responsable inmediato, que tiene a su disposición toda la información necesaria a través del contacto directo con el empleado evaluado y con su entorno.

- **Evaluación del impacto de la formación en la organización**

El impacto que tiene sobre la empresa el desarrollo del plan de formación, debe ser uno de los factores a evaluar más importantes, ya que a través de este análisis, es posible identificar los efectos y beneficios que genera en la organización, analizar el rendimiento de la inversión efectuada y tomar decisiones para mejorar la calidad de la formación futura.

De los modelos analizados al comenzar el capítulo (Kirkpatrick (35), Phillips (48), Wade (49) y Pineda (44)) se puede extraer la conclusión de que, para obtener una información completa del impacto de la formación en la empresa, habrá que realizar la evaluación tanto desde un enfoque económico, buscando la rentabilidad de la formación, como desde un punto de vista más cualitativo en el que se observe cómo ha afectado la participación en la formación en la labor diaria de los trabajadores.

Como explica Pineda (44), para llevar a cabo una completa evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación habrá que tener en cuenta tanto los costes, como los beneficios derivados de la formación.



Figura 6. 44 Fases de evaluación del impacto de la formación. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)

En el análisis de estos tres pilares (costes, beneficios y rentabilidad), en el caso de este proyecto, se dan dos niveles diferentes de estudio. Por un lado el análisis a título particular de cada concesionario o taller autorizado perteneciente a la red de MAR.CA y por otro lado, el de la propia marca como organización global.

Aunque el concesionario y taller autorizado forma parte de la red de la marca, económicamente funcionan como unidades independientes con su propia partida económica dedicada a la formación. En el caso de la marca como unidad global, la inversión en la formación de su red viene dada por el presupuesto asignado al Departamento de Formación y Desarrollo, comentado en el capítulo 5 de este trabajo.

Debido a motivos de privacidad no es posible describir los detalles de la relación contractual de la red con la marca, aunque como cabe esperar, los beneficios obtenidos por los

concesionarios o talleres autorizados (debidos por ejemplo al aumento de ventas o de la fidelidad del cliente en la postventa), redundan de forma directa en el beneficio de la marca. Más adelante en este mismo capítulo se recoge en un gráfico los flujos de costes y beneficios en la relación concesionario/taller - MAR.CA.

Los indicadores utilizados para el análisis del impacto pueden ser aplicados tanto a nivel de concesionarios y talleres autorizados de la red, como a la marca como unidad global. En el presente estudio de cómo afecta el plan de formación, habrá que diferenciar entre el cálculo de la rentabilidad, que será más interesante realizarlo a nivel global de la marca y el análisis del impacto a través de Cuadro de mando integral (se verá más adelante) en el que se debe realizar a nivel de unidad de negocio (concesionario y taller).

Cálculo de costes

El coste es el gasto monetario asociado a la formación. Este es el primer factor a tener en cuenta para realizar una evaluación del impacto.

Se pueden clasificar en:

- **Costes directos:** producidos a consecuencia de las acciones formativas llevadas a cabo. Imputadas a cada una de ellas.

En el caso del departamento de formación estos gastos van asociados a los costes de consultoría, servicios asociados a la formación, materiales, equipos, alquiler de espacios, etc. conceptos vistos en el capítulo 5.

Para los concesionarios y talleres, los costes directos son los debidos al coste de las propias acciones formativas, a los desplazamientos, alojamiento y dietas en el caso de las formaciones presenciales, además del coste de las horas de trabajo empleadas por los empleados en el desarrollo de la formación.

- **Costes indirectos:** no se imputan directamente a acciones concretas. Se producen independientemente de la formación que se lleve a cabo.

Los costes de administración, alquiler de las instalaciones del centro de formación, procesos de consultoría como por ejemplo la detección de necesidades, etc. son algunos de los ejemplos de costes que permanecen independientes de las acciones formativas llevadas a cabo en el departamento de formación.

Este tipo de costes afecta en menor medida a los concesionarios y talleres ya que el único gasto de este tipo que tendrán que afrontar vendrá dado por algún programa puntual en el que independientemente del número de formaciones en las que participen tendrán que abonar una cantidad periódica fija a la marca.

El coste total vendrá dado por la suma de ambos. **Es posiblemente el factor más sencillo de cuantificar de los que componen la evaluación del impacto ya que son datos que se pueden extraer directamente del análisis contable de la organización.**

Cálculo de beneficios

El beneficio se puede definir como “ganancia económica que se obtiene de un negocio”, pero también como “bien que se recibe” (55). Debido a esta razón el análisis de los beneficios obtenidos gracias a la participación en las acciones formativas tendrá dos vertientes, por un lado el beneficio económico que se refleja directamente en el balance contable y por otro lado un beneficio cualitativo relacionado con la mejora en las condiciones del desarrollo de la actividad de los empleados que han participado en la formación.

Para estudiar los beneficios se utilizarán indicadores de impacto. Estos indicadores son unidades de medida que permitirán identificar los efectos (tanto económicos como cualitativos) que ha tenido la formación en la organización durante un periodo de tiempo determinado.

Pineda (44) clasifica los indicadores en dos grupos con características prácticamente opuestas: indicadores económicos o duros e indicadores cualitativos o blandos

INDICADORES DUROS	INDICADORES BLANDOS
<ul style="list-style-type: none"> - Son fáciles de medir y cuantificar - Fáciles de traducir a valores monetarios - Tienen objetividad - Se encuentran habitualmente en los datos de la empresa - Son altamente creíbles para la dirección - Poco presentes en la formación 	<ul style="list-style-type: none"> - Son difíciles de medir y de cuantificar - Dificiles de traducir a valores monetarios - Son subjetivos - Poco habituales en los datos de las empresas - Escasa credibilidad para la dirección - Siempre presentes en la formación

Tabla 6. 10 Tipos de indicadores de impacto de formación y sus características. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)

Realizar la selección de unos indicadores válidos, es el procedimiento más complicado a llevar a cabo en toda la evaluación del impacto. Para facilitar su identificación, Pineda recoge una serie de recomendaciones a tener en cuenta en el proceso. A continuación se recogen algunas de ellas.

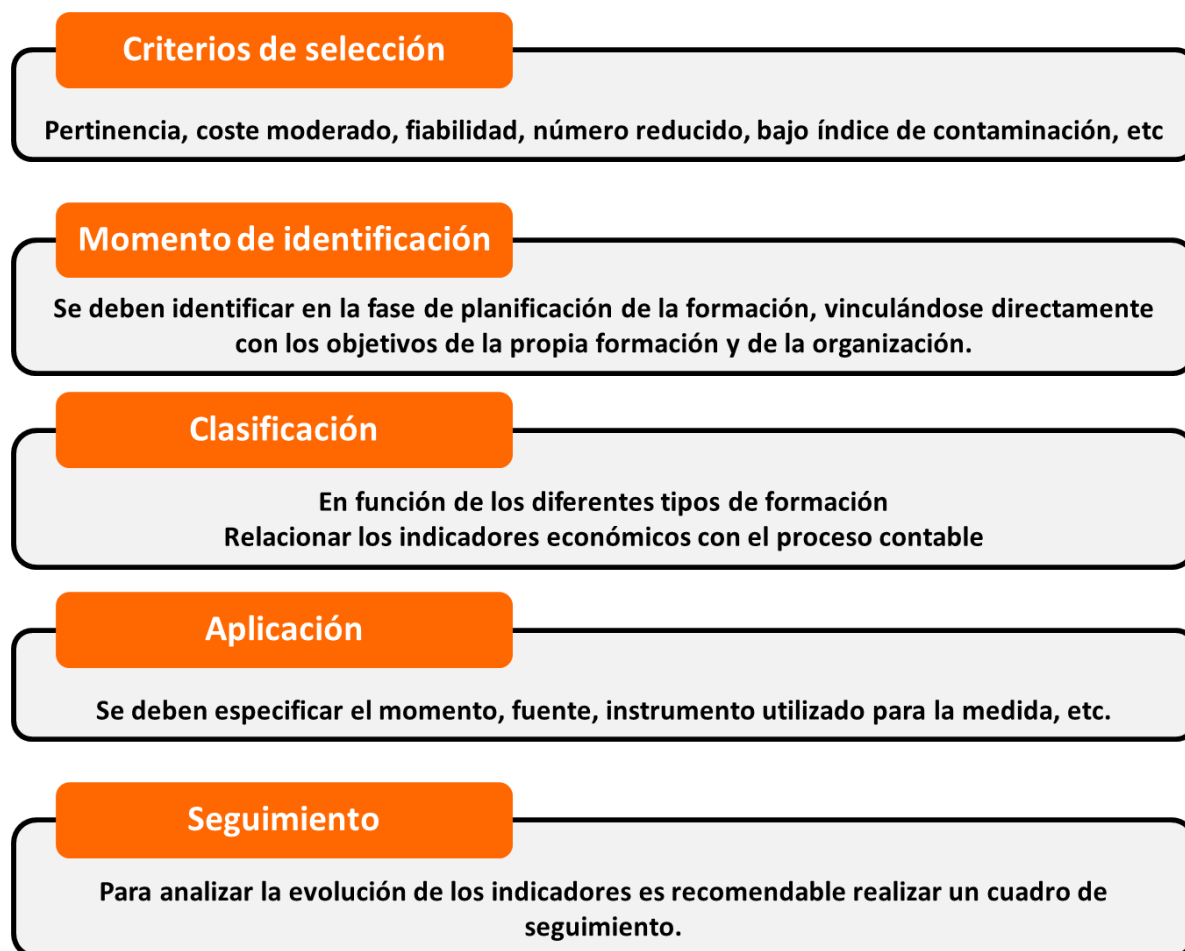


Figura 6. 45 Algunas recomendaciones a tener en cuenta en la selección de indicadores para el cálculo de beneficios en la evaluación del impacto. Fuente: Elaboración propia a partir de Pineda (44)

Al hablar de los beneficios también es necesario diferenciar entre el caso de los concesionarios y talleres, y el de la marca. Para la red, los beneficios se obtienen directamente a través del margen de la venta de vehículos (también de accesorios) y de la postventa (reparación y venta de repuestos). Este último factor también es fuente de beneficios de forma indirecta para la marca, junto con los beneficios obtenidos por la participación de la red en las formaciones con coste.

Cálculo de la rentabilidad

Tras realizar un análisis de costes y beneficios, la última fase de la evaluación del impacto es llevar a cabo el cálculo de la rentabilidad, es decir el retorno de beneficios de la inversión realizada en la formación.

Los procedimientos a seguir se desprenden de los modelos estudiados anteriormente (Phillips (48) y Wade(49)). Partiendo de los costes y los beneficios se analizará:

- **Coste - beneficio.** A través de la fórmula ya vista durante el análisis del modelo de Wade (49), se obtendrá el beneficio neto de la formación (Ecuación 6.2)
- **Retorno de la inversión.** Como se ha comentado en el modelo de Phillips (48) este dato calcula la rentabilidad a través del beneficio neto que retorna tras la inversión realizada. El retorno de la inversión viene dado por la Ecuación 6.1.

Ambos cálculos buscan obtener un valor de rentabilidad puramente económico, que en muchos casos es lo que permite a la dirección de la empresa tomar decisiones acerca de la inversión a realizar en formación. No obstante, es importante no olvidar el impacto cualitativo comentado que, aunque mucho más difícil de cuantificar, también se debe tener también en cuenta en la medida de lo posible.

La siguiente figura resume los costes y beneficios (económicos y cualitativos) tanto para la marca, como para los concesionarios y talleres.

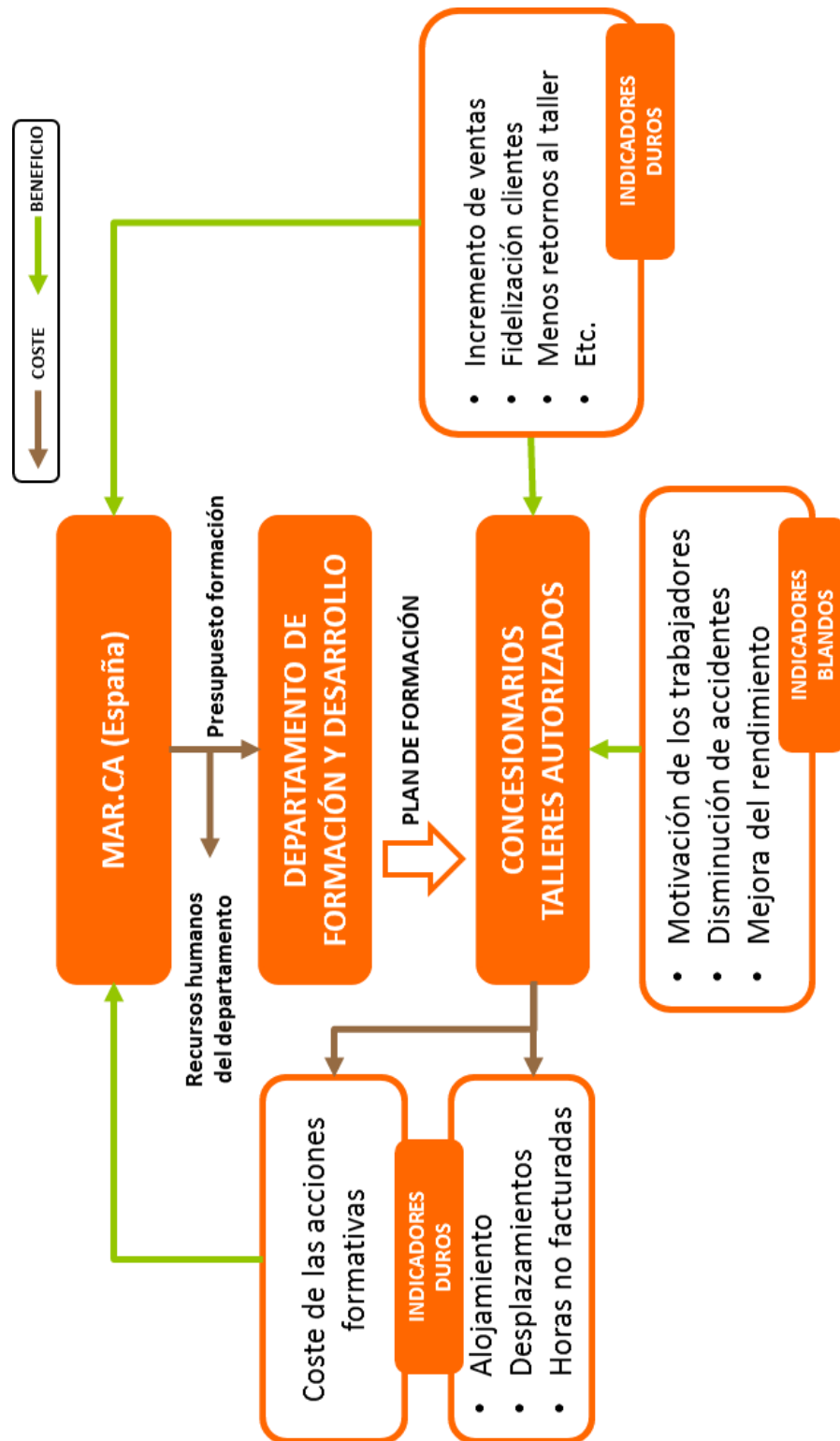


Figura 6. 46 Diagrama de flujo de costes-beneficios para la red de concesionarios y talleres y para la marca. Fuente: Elaboración propia.

Generación del cuadro de mando integral

Una de las principales críticas que se realizan al modelo de evaluación de Kirkpatrick (35) es la de que en el desarrollo de su modelo, rara vez se pasa de la tercera fase de evaluación, la transferencia al puesto, siendo extremadamente difícil alcanzar la cuarta fase, la evaluación del impacto de la formación en la organización.

Se han expuesto también algunas de las causas atribuidas a esta dificultad, relacionadas con la dificultad para cuantificar los beneficios producidos por la formación, para aislarlos de otros factores y para estudiarlos en un plazo de tiempo determinado (45).

Estos factores se ven agravados en el caso del estudio de una red de concesionarios y talleres de una marca debido a que, aunque cada punto de la red debe reunir una serie de condiciones para pertenecer a la marca, sus características son muy diferentes debido por ejemplo a la localización o al número de empleados que tiene.

Para poder evaluar el impacto de la formación de forma global en la marca, se realizarán estudios parciales en los concesionarios y talleres aplicando una serie de indicadores a cada uno de ellos en busca de recopilar la máxima información posible.

Algunos indicadores de impacto

Hay multitud de indicadores para medir el impacto de la formación en la empresa. En este capítulo se recogen algunos considerados más interesantes para realizar un análisis más profundo del impacto de la formación mediante el cuadro de mando que se detallará más adelante.

a) Indicadores de formación y desarrollo

Gil de Rozas (56)) agrupa los indicadores de formación en cuatro categorías, los relacionados con el tiempo empleado en la formación, con la participación, el coste y el tipo de formación realizada.

- **Tiempo invertido en la formación:**

Están relacionados con el tiempo que empleado en participar en las acciones formativas. Algunos de estos indicadores son:

Total de horas de formación. Es un indicador del esfuerzo realizado por el personal en realizar las acciones formativas. Cobra mayor sentido al compararlo entre diferentes periodos para estudiar cómo ha ido variando.

Media de horas de formación por empleado. Indica la media de formación por empleado. Permite discriminar entre las organizaciones que realmente se preocupan por formar a sus empleados y las que no, ya que frente al mismo número de horas de formación, este indicador también tiene en cuenta la extensión de la formación en la plantilla. En función del tipo de análisis deseado se puede extraer también la **media de las jornadas de formación por empleado**.

$$\text{Horas de formación por empleado}_{\text{Taller 1}} = \frac{\text{Horas de formación totales}_{\text{Taller 1}}}{\text{Nº de empleados del taller}_{\text{Taller 1}}}$$

Ecuación 6. 8 Ejemplo de cálculo de las horas de formación entre el número total de empleados de un taller de la red.

Puede ser también interesante conocer la **media de horas de formación por asistente**, ya que este indicador da una idea de la duración media de las acciones formativas.

Otros indicadores relacionados con el tiempo dedicado a la formación son las horas de formación frente a las horas trabajadas o la parte de la formación que se lleva a cabo dentro del horario laboral o fuera. No obstante, estos indicadores son de difícil análisis desde el Departamento de Formación y Desarrollo ya que requieren de información extraída de los departamentos de recursos humanos de los propios concesionarios y talleres de la red.

El nivel de análisis de los indicadores puede variarse en función de la información deseada, pudiendo aplicarse por concesionarios y talleres, por perfiles (asesores comerciales, técnicos de taller, etc.), por áreas (postventa, comercial, etc.), etc.

- **Participación**

El número de participantes da una idea del alcance de la formación en el personal de la red. Al igual que en el caso anterior, en función del alcance deseado para el análisis, se pueden agrupar por área, perfiles, unidades de negocio, etc. Por ejemplo, **número de participantes de un concesionario o taller en una formación frente al personal completo** o número de participantes de un área (postventa, por ejemplo) frente a todo el personal que pertenece a esa área en la red.

Además de las formaciones integradas en el plan de formación, también se puede utilizar para el indicador la realización de las evaluaciones del desempeño y las evaluaciones de competencias como acción formativa para los participantes.

$$\text{Participantes por taller en una formación}_{Taller\ 1} = \frac{\text{Participantes totales}_{Taller\ 1}}{N^{\circ} \text{ de empleados del taller}_{Taller\ 1}}$$

Ecuación 6. 9 Ejemplo de cálculo de la media de participación e un taller en función de sus empleados

- **Costes**

En este mismo capítulo se ha hablado de la relevancia de los costes debidos a la formación. Como indicador en sí mismo es muy importante ya que hace referencia al esfuerzo que dedica la organización a la formación (un mayor gasto implica un mayor esfuerzo), además de la importancia que se le da a la misma. Los indicadores relacionado con los costes son fundamentales en la evaluación de la rentabilidad.

Los indicadores utilizados comúnmente son:

Coste global de la formación: suma total del gasto dedicado a la formación en un periodo.

Media del coste de la formación por empleado. Indicador del gasto medio en formación por empleado en la unidad de negocio.

Media del coste de formación por participante. Indica el coste medio de una acción formativa por participante. También, dependiendo del nivel de detalle deseado, se puede extraer el coste de formación en función de las horas de formación (coste por hora)

$$\text{Coste medio de formación por empleado}_{Taller\ 1} = \frac{\text{Gasto total en formación}_{Taller\ 1}}{N^{\circ} \text{ de empleados del taller}_{Taller\ 1}}$$

Ecuación 6. 10 Ejemplo de cálculo del gasto medio en formación por empleado en un taller de la red.

- **Tipo de formación realizada**

Este tipo de indicadores son más descriptivos que analíticos y no tienen mucha utilidad a la hora de realizar una evaluación del impacto de la formación en los resultados de negocio. No obstante sí se utilizarán para integrarlos en el informe de resultados del plan de formación que se explicará en un capítulo posterior.

b) Indicadores de resultados de negocio

Estas cuatro categorías de indicadores están ligados directamente a la formación. El otro pilar fundamental del cuadro de mando serán los resultados de negocio. Estos a su vez, se clasificarán en relación con el cliente y en indicadores de negocio.

• Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se evalúa de forma sistemática tanto en el área de ventas como en postventa.

De forma telefónica o a través del email por ejemplo, el cliente después de su paso por el concesionario o por el taller es invitado a valorar algunos aspectos que pueden ser de gran utilidad a la hora de establecer una relación directa con la formación. Los resultados de estas valoraciones son reportados periódicamente a la marca para conocer el funcionamiento de la actividad de su red. En la siguiente tabla se recoge un ejemplo de cuestionario del área de ventas y otro del de postventa.

ÁREA COMERCIAL	ÁREA DE POSTVENTA
<ul style="list-style-type: none"> - Aspecto de las Instalaciones / oficinas - Variedad de vehiculos - Variedad de precios - Amabilidad de los vendedores - Información recibida sobre las especificaciones del vehiculo - Financiación 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención por parte del personal (amabilidad , cortesía) - Seleccione valoración - Resolución a la primera de su avería - Atención telefónica. - Comprensión del problema por parte del asesor técnico. - Satisfacción con la explicación de la factura y el trabajo realizado. - Ofrecimiento de transporte alternativo mientras dura la reparación a precio asequible. - Calidad del trabajo realizado. - Cumplimiento del plazo de entrega del vehículo. - Valoración global de la visita

Tabla 6. 11 Ejemplo de aspectos a valorar por el cliente (normalmente con una escala tipo Likert) tras su paso por el concesionario o taller. Fuente: Elaboración propia a partir de Orvecame (57)

De la valoración que ha realizado el cliente, se podrán extraer indicadores ya vistos en anteriores capítulos, tales como: **valoraciones promedio** de cada apartado o **Top y Bottom Box**. Como se verá más adelante, habrá algunos ítems que serán más útiles para configurar el cuadro de mando integral.

- **Indicadores de negocio**

Periódicamente, los concesionarios y talleres autorizados también envían a la marca información acerca de sus resultados de actividad, como por ejemplo los resultados de ventas (en vehículo nuevo, vehículo de ocasión, accesorios, etc.) o en postventa (facturación de taller, ventas de repuestos, etc.). Esto es lo que se conoce como **Contribución neta** y es un indicador muy útil a la hora de analizar el funcionamiento de la unidad de negocio. La contribución de cada área (en vehículo nuevo, vehículo de ocasión, accesorios y taller) es un porcentaje del total, la contribución neta.

Retornos al taller (reparación bien hecha a la primera). En el área de postventa uno de los objetivos principales a cumplir es el de realizar el máximo porcentaje de reparaciones de forma correcta a la primera, evitando que el cliente tenga que volver al taller debido a una mala reparación. Este es otro indicador fundamental que se puede extraer del reporte que realiza la red a la marca.

Para analizar la relación entre los indicadores considerados de formación y desarrollo y los de resultados de negocio y poder evaluar realmente el impacto de la formación se propone un cuadro de mando basado en los datos de participación en las formaciones propuestas en el plan y los indicadores relacionados con las diferentes áreas de negocio y resultados de los concesionarios y talleres autorizados.

Este cuadro se configurará mediante un eje de abscisas y otro de ordenadas que se cruzarán en su valor 0 y que darán lugar a cuatro cuadrantes.

En el eje de abscisas se representarán los valores de los indicadores de formación y desarrollo. El eje de ordenadas se utilizará para los indicadores de negocio. De forma que se crucen ambos datos.

Este cuadro se propone como un modelo que sirva de apoyo a la hora de establecer una relación directa entre participación y aprovechamiento de la formación (transferencia al puesto de trabajo de los conocimientos adquiridos) y la mejora en los resultados de negocio.

Como hipótesis, se establece que los concesionarios y talleres con una participación más elevada en las acciones formativas obtendrán mejores resultados de negocio en aquellas áreas más desarrolladas (por ejemplo, la formación técnica redundará en un mejor servicio de postventa con menos retornos al taller o la formación comercial se reflejara en un aumento de las ventas).

Como ejemplo teórico se muestra el cuadro de la siguiente figura en el que se analizan los diferentes cuadrantes y algunos posibles factores asociados a los resultados.



Figura 6. 47 Cuadro de mando con la representación de Indicadores de negocio e Indicadores de formación y desarrollo. Fuente: Lirón (58)

Cada área de formación (venta, postventa, etc.) dará lugar a un cuadro diferente que se obtendrá enfrentando un indicador de formación con un indicador de impacto en el negocio.

• Informe de resultados del Plan de Formación

Tras haber finalizado el desarrollo del plan de formación en el periodo establecido inicialmente, es fundamental evaluar la ejecución del plan en sí mismo, realizando un análisis del grado de cumplimiento y elaborando un informe en el que se recogerán todos los detalles de cada fase.

Este documento servirá no sólo como material de consulta de información del pasado plan, sino como base para el del siguiente periodo ya que entre otras informaciones recogerá el grado de consecución de los objetivos propuestos.

En la siguiente tabla se recogen algunos indicadores cualitativos y cuantitativos que se recopilarán en el informe. Para mayor comodidad debe prepararse una hoja de cálculo en la que pueda integrarse toda la información para poder realizar una consulta rápida.

INFORMACIÓN CUANTITATIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Número total de participantes (online/presencial) - Número total de horas de formación - Participación por áreas (venta, postventa, repuestos, etc.) - Valoración media de las acciones, Top Box y Bottom Box. - Proveedores externos/internos. - Datos económicos.
INFORMACIÓN CUALITATIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Datos de satisfacción general de los asistentes - Resultados de las evaluaciones de conocimientos adquiridos - Evaluación de impacto del plan - Nivel de satisfacción con los formadores - Incidencias más destacables - Grado de consecución de los objetivos propuestos en el plan

Tabla 6. 12 Información cuantitativa y cualitativa que se debe recoger en el informe de resultados. Fuente: Elaboración propia.

Toda esta información se puede organizar por concesionarios y talleres autorizados, por áreas de negocio, perfiles, etc.

6.6 SEXTA ETAPA: ACCIONES DE MEJORA Y CORRECTIVAS

El último paso a completar, es **analizar el grado de ejecución del plan de formación**, revisando cada una de las fases que se ha llevado a cabo, comparándolas con los objetivos que se habían marcado inicialmente y recopilando todas las incidencias que han tenido lugar a lo largo del desarrollo para establecer un plan de mejora que pueda ser aplicado en el plan del siguiente periodo.

Para estandarizar el proceso se utilizará una tabla como la recogida en el siguiente ejemplo, en la cual se recogen las incidencias acontecidas en cada uno de los pasos, los objetivos de mejora y el plan de acción a llevar a cabo para corregir la incidencia y evitar que se repita en el siguiente plan.

FASES		INCIDENCIAS	OBJETIVOS DE MEJORA	PLAN DE ACCIÓN
ELABORACIÓN	1 DETECCIÓN DE NECESIDADES			
EJECUCIÓN	2 DISEÑO DEL PLAN			
EVALUACIÓN	3 EJECUCIÓN DEL PLAN			
	4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN			

Tabla 6. 13 Contenido del informe final de resultados del plan de formación. Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

Llegado el final del proyecto se puede afirmar que **se ha cumplido el objetivo principal** planteado al inicio del mismo: se propone el diseño original de un proceso que permite **conocer las necesidades formativas de una red** de concesionarios de una marca de automóviles con una matriz en España. También, en base a los recursos disponibles, **se han establecido los mecanismos para cubrir las necesidades detectadas** y evaluar su aplicación, resultados e impacto en el negocio.

Como se ha podido descubrir en el desarrollo de este trabajo, para diseñar un plan de formación a medida de las necesidades reales del personal que forma parte de la red de concesionarios y talleres de una marca es necesario seguir meticulosamente un proceso definido por una serie de fases de las que se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Tradicionalmente la formación en las empresas ha sido identificada como un coste sin reconocerla como una inversión capaz de incrementar los beneficios empresa pasado un periodo de tiempo. Como se ha estudiado a lo largo de este trabajo, esta concepción, lejos de ser acertada, puede llegar a ser extremadamente costosa.

La formación debe formar parte de la estrategia de la marca, llevando a cabo cada proyecto con el apoyo del Departamento de Formación y Desarrollo. Integrar la formación por completo en la organización permite disponer del personal de cada área de negocio óptimamente preparado para desarrollar con éxito cualquier proyecto que decida poner en marcha la marca.

2. Para que el Departamento de Formación y Desarrollo pueda estar integrado en la estrategia de la marca, **es necesario conocer y estar en línea con sus valores, filosofía**. Haciéndola partícipe del diseño del plan de formación, involucrando al resto de departamentos a través de las necesidades formativas detectadas por cada uno de ellos en la red.
3. **Es fundamental conocer las características y tendencias del mercado** en el que la marca desarrolla su actividad, realizando un estudio de los perfiles de los potenciales clientes, así como de la situación social actual en la que se mueven. Este conocimiento permitirá a la hora de diseñar el plan, identificar y potenciar aquellas acciones formativas que preparen a la plantilla para afrontar las demandas de los clientes en busca de conseguir un mayor impacto en los resultados de negocio

4. El estudio de la situación y las tendencias de la sociedad actual, en la que se dispone de menos tiempo y en la que los recursos económicos se han visto seriamente afectados, indica que **es necesario encontrar nuevas formas de llegar al personal, de forma más flexible**. Para ello se han tenido en cuenta todos los medios de los que dispone el departamento: formaciones a distancia, WebEx, Plataforma Social, etc. a la hora de diseñar las acciones formativas.
5. El Departamento de Formación y Desarrollo debe tener también un **conocimiento exhaustivo de las características de los perfiles que forman parte de los concesionarios y talleres de la red de la marca** para poder diseñar de forma óptima las acciones formativas sin improvisar con actividades inútiles alejadas de las necesidades reales.

En este trabajo se han recopilado todas las herramientas y recursos necesarios para poder disponer de la información necesaria para poder diseñar las acciones formativas a medida de las necesidades reales del personal que forma parte de la red de la marca: descripción de los puestos de trabajo, tareas y responsabilidades, competencias asociadas a cada perfil, proceso de evaluación de competencias y evaluación de desempeño, etc.

6. El presupuesto del que dispone el departamento para acometer las acciones formativas necesarias está sujeto a la aprobación y correcciones de la Dirección de la marca por lo que **es muy importante priorizar correctamente las formaciones más relevantes**. Las pautas de selección establecidas en este trabajo facilitan la selección de las formaciones que tendrán un impacto mayor.

Así mismo, una vez puesta en marcha la ejecución del plan, es imperativo realizar controles periódicos de los gastos frente a la previsión para evitar desviaciones en el presupuesto y poder corregirlas a tiempo en caso de que se produzcan.

7. A la hora de diseñar las acciones formativas, **es esencial definir claramente los objetivos que debe cumplir**. Esto facilitará el proceso posterior de evaluación en sus diferentes dimensiones: evaluación de la satisfacción evaluación de conocimientos, evaluación de la transferencia al puesto, etc.
8. Aunque la formación en las empresas se ha ido incrementando en los últimos años, **la evaluación de su influencia en el negocio no se realiza en la mayor parte de los casos**. La evaluación de la transferencia al puesto de trabajo de los conocimientos adquiridos en la formación o el impacto de la formación en los resultados de negocio de la organización, debido a la dificultad para medirlos,

no son tenidos en cuenta. Para facilitar la realización de estas evaluaciones, se ha presentado un modelo que permite comparar indicadores de formación y desarrollo con indicadores de negocio en busca de una relación entre ambos que siga una tendencia (mayor participación en formación, mejores resultados de negocio)

El autor quiere resaltar como principales aportaciones de este proyecto las siguientes:

- Diseño de una estética atractiva y uniforme en la documentación en línea con la imagen de la marca.
- Metodología seguida para el diseño del plan de formación: detección de necesidades, diseño de acciones formativas, priorización, ejecución del plan, etc.
- Figuras y diagramas de flujo de elaboración propia para resumir los procesos.
- Creación de formularios para la recopilación de información y archivo de datos.

Continuación del Plan de Formación

La intención de este trabajo es que el Plan no se convierta en un proyecto aislado sino que forma parte de un proceso de formación continua en el que, apoyándose en los resultados obtenidos periodos anteriores y en la experiencia acumulada, se pueda ir mejorando y sistematizando cada vez más.

Como se ha comentado, aunque en los últimos años se ha ido incrementando la formación en las empresas, aún cuesta verla como una inversión real. Esto se debe en gran medida a la dificultad para evaluar la influencia que tiene la formación en los beneficios de la empresa.

El estudio de indicadores más precisos y modelos que permitan encontrar una correlación directa entre formación y beneficio pueden ser una línea de trabajo muy interesante para futuros proyectos.

8. PRESUPUESTO

8.1 INTRODUCCIÓN

La realización de este proyecto ha requerido el empleo de recursos tanto humanos, como materiales (en su mayor parte de índole informática). El coste de utilización de los equipos informáticos, software y aquellos derivados del tiempo de trabajo del autor, quedan recogidos en el presupuesto presentado a continuación.

El trabajo se ha desarrollado en el plazo de tiempo comprendido entre los meses de abril y octubre de 2015. No obstante, su realización no ha sido homogénea debido a la necesidad de compatibilizar el trabajo con otros proyectos. Como media del tiempo invertido en el trabajo, se han estimado diez horas semanales durante los siete meses empleados, es decir, durante veintiocho semanas.

El total de horas empleadas, se desglosa en las siguientes fases:

1. Planteamiento de objetivos: **7 horas**
2. Proceso de documentación y estudio de las características de la marca: **65 horas**
3. Diseño de la metodología: **28 horas**
4. Desarrollo y creación de las guías y documentación de cada fase: **110 horas**
5. Obtención de conclusiones: **5 horas**
6. Elaboración del documento y adaptación de los contenidos a la imagen corporativa: **65 horas**

8.2 PRESUPUESTO GENERAL

Para facilitar la comprensión de cada partida incluida en el presupuesto, se han agrupado los costes según los siguientes conceptos:

- **Personal:** estimación del coste total de los recursos humanos que han participado en el proyecto, aquí están incluidos tanto el trabajo del tutor como el del autor de este proyecto.

- **Equipos:** amortización de los medios materiales utilizados para la realización del proyecto, incluyéndose en este apartado el coste del software y sus licencias.
- **Subcontratación:** costes asociados a los servicios proporcionados por empresas externas. En este caso no han sido necesarias.
- **Costes directos restantes:** costes generales que faltan por detallar, gastos asociados a impresión de documentación, desplazamientos, dietas, etc.
- **Costes indirectos:** costes restantes no incluidos en los apartados anteriores.

8.3 PRESUPUESTO DETALLADO

1. **Autor:** Javier Otero Mingo
2. **Departamento:** Ingeniería mecánica
3. **Descripción del proyecto:**

Título: Diseño, desarrollo, implantación y seguimiento de un plan de formación para una red nacional de automóviles.

Duración: 7 meses

Tasa de costes indirectos: 15 %

Impuestos (IVA): 21 %

4. **Presupuesto total:**
5. **Desglose del presupuesto:**

PERSONAL				
Apellidos, nombre	Categoría	Dedicación (h)	Coste horario (€/h)	Coste (€)
Rubio Alonso, Higinio	Ingeniero Senior	10	70,00	700,00
Otero Mingo, Javier	Ingeniero técnico	270	40,00	10.800
TOTAL				11.500,00

Tabla 8. 1. Presupuesto de los gastos asociados al personal

EQUIPOS					
Descripción	Coste total (€)	Uso dedicado (%)	Dedicación (meses)	Periodo de depreciación (meses)	Coste imputable ⁷ (€)
Equipo informático	750,00	40	7	24	87,50
Licencia Microsoft Office	100,00	50	7	12	30,00
Licencia Adobe Illustrator	30,00	100	1	1	30,00
				TOTAL	147,50

Tabla 8. 2 Presupuesto de los costes asociados a los equipos

SUBCONTRATACIÓN DE TAREAS		
Descripción	Empresa	Coste imputable (€)
No aplica	-	0,00
		TOTAL
		0,00

Tabla 8. 3 Presupuesto de los costes asociados a la subcontratación.

OTROS COSTES DIRECTOS DEL PROYECTO		
Descripción	Empresa	Coste imputable (€)
Material de oficina e impresión	Varias	100,00
Libros y artículos consultados	Varias	120,00
Desplazamientos	Varias	400,00
Dietas	Varias	200,00
		TOTAL
		820,00

Tabla 8. 4 Presupuesto de los costes asociados a otros costes directos

⁷ Fórmula para el cálculo de la amortización: $(A/B) \cdot C \cdot D$

A: nº de meses desde la fecha de facturación en los que el equipo es utilizado.

B: periodo de depreciación.

C: coste del equipo sin IVA (€)

D: % del uso que se dedica al proyecto.

RESUMEN DE COSTES	
Descripción	Presupuestos totales (€)
Personal	11.500,00
Equipos	147,50
Subcontratación	0,00
Otros costes directos	820,00
Costes indirectos ⁸	1.870,12
SUBTOTAL	14.337,62
Tasa de IVA (21%)	3.010,90
TOTAL GENERAL	17.348,52

Tabla 8. 5 Resumen total del presupuesto.

El presupuesto total de este proyecto, asciende a la **cantidad total de 17.348,52 €.**

⁸ Para los costes indirectos se estima el 15 % del resto de los costes totales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Solís JA. Historia de las cosas [Internet]. A Coruña: Cadena Cien Editores; 2008 [citado 28 de abril de 2015]. Recuperado a partir de: <https://books.google.es/books?id=cSqUHL-qcikC>
2. Roby. Automóvil de vapor de Cugnot, versión 1771 [Internet]. 2005 [citado 4 de mayo de 2015]. Recuperado a partir de: https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_automóvil#/media/File:FardierdeCugnot20050111.jpg
3. Kragh H. Generaciones cuánticas [Internet]. Ediciones Akal; 2007 [citado 1 de mayo de 2015]. Recuperado a partir de: <https://books.google.es/books?id=UQmiLBsw7pUC>
4. Fritz A. Microelectrónica en el vehículo motorizado [Internet]. Editorial Reverte; 2002 [citado 4 de mayo de 2015]. Recuperado a partir de: <https://books.google.es/books?id=BCyguCffZs4C>
5. Berrocal F, Pereda S. La psicología del trabajo y la formación en la empresa. Revista Complutense de Educación. 1999;10(1):37-59.
6. Buckley R, Caple J. La formación: teoría y práctica [Internet]. Díaz de Santos; 1991 [citado 14 de junio de 2015]. Recuperado a partir de: <https://books.google.es/books?id=O7OHCmncIBYC>
7. Puchol L. Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Díaz de Santos; 2007.
8. Eurostat. Funcionamiento de la UE: información básica [Internet]. 2013 [citado 7 de abril de 2015]. Recuperado a partir de: http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index_es.htm
9. Instituto Geográfico Nacional. Consultas geográficas y cartográficas [Internet]. 2015 [citado 7 de abril de 2015]. Recuperado a partir de: <http://www.ign.es/ign/layoutIn/faqcgg.do>
10. Constitución Española [Internet]. 1978. Recuperado a partir de: <http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/index.htm>
11. Rivera FER. La constitucion española de 1978 [Internet]. Editorial Mad, S.L.; 2005 [citado 3 de abril de 2015]. Recuperado a partir de: <https://books.google.es/books?id=hxwohRUlfbkC>
12. Instituto Geográfico Nacional. La población en España [Internet]. 2011 [citado 7 de abril de 2015]. Recuperado a partir de: <http://www.ign.es/pobesp/ue1.htm>
13. Monzón A. El parque de vehículos y la situación económica [Internet]. Fundación Encuentro. 2012 [citado 7 de abril de 2015]. Recuperado a partir de: <http://www.informe-espana.es/el-parque-de-vehiculos-y-la-situacion-economica/>

14. Fundación Encuentro. Informe España 2012 [Internet]. 2012 [citado 6 de abril de 2015]. Recuperado a partir de: http://www.fund-encuentro.org/informe_espana/indiceinforme.php?id=IE19
15. Asociación Nacional de Importadores de Automóviles C. Dossier de automóviles: matriculaciones Diciembre 2014 [Internet]. 2014 [citado 22 de mayo de 2015]. Recuperado a partir de: http://www.aniacam.com/datos/2014/archivos/automoviles/DossierAutomoviles_Diciembre14.xls
16. López M. La antigüedad del parque, un problema. Tráfico y Seguridad Vial [Internet]. 2011 [citado 6 de abril de 2015];211:18-21. Recuperado a partir de: <http://asp-es.secure-zone.net/v2/index.jsp?id=5938/10033/21340>
17. Cartañá M. Balance del Sector Automoción [Internet]. 2013 [citado 6 de abril de 2015]. Recuperado a partir de: <http://blogs.tnsglobal.com/automocion/2014/03/balance-del-sector-automocion-y-perspectivas-para-2014.html>
18. Olian JD, Durham C, Kristof AL, Brown KG. Designing management training and development for competitive advantage: Lessons from the best. HR Hum Resour Plan [Internet]. 1998 [citado 28 de mayo de 2015];21(1):20-31. Recuperado a partir de: <http://www.ucm.es/BUCM/checkip.php?/docview/224589156?accountid=14514>
19. Olsson C. Volvo automóviles: un desfile. Eggerstrasse: Norden Media GmbH; 2000.
20. lainformacion.com. Las ventas de Volvo crecen un 8,9 % en 2014, hasta las 465.866 unidades. lainformacion.com [Internet]. de enero de de 2015 [citado 4 de junio de 2015]; Recuperado a partir de: http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/ventas/las-ventas-de-volvo-crecen-un-8-9-en-2014-hasta-las-465-866-unidades_GCEojE9YVHOvtDWnMX5Fb4/
21. Volvo Cars. Sustainability Report. 2014.
22. Decoesfera. Historia del diseño nórdico [Internet]. Decoesfera. 2011 [citado 7 de abril de 2015]. Recuperado a partir de: <http://www.decoesfera.com/otros-estilos/historia-del-diseno-nordico>
23. Sfetcu N. The Car Show [Internet]. Nicolae Sfetcu; 2014 [citado 28 de abril de 2015]. Recuperado a partir de: <https://books.google.es/books?id=ZyluAwAAQBAJ>
24. Volvo Cars. Our Code of Conduct. 2014.
25. Volvo Cars. Volvo in brief. 2015.

26. Asociación Española de Normalización y Certificación. ISO 9001: 5.5 Autoridades y Comunicación de las Responsabilidades [Internet]. 2000 [citado 23 de julio de 2015]. Recuperado a partir de: <http://www.normas9000.com/iso-9000-20.html>
27. García MA. Funciones del Departamento de Atención al Cliente [Internet]. Des&Atención. 2013 [citado 25 de mayo de 2015]. Recuperado a partir de: <http://atencionclientedigame.blogspot.com.es/2013/04/funciones-del-departamento-de-atencion.html>
28. Arbizu FM, González JA. Catálogo nacional de cualificaciones profesionales: planificación y control del área de carrocería. [Internet]. Ministerio de Educación, Política Social y Deporte; 2004 [citado 24 de julio de 2015]. Recuperado a partir de: http://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/Publicacion/TMV049_3OK.pdf
29. López L. Manual de funciones del cargo de jefe de bodega o coordinador de operaciones logísticas [Internet]. Servicio Nacional del Aprendizaje; n.d. [citado 27 de mayo de 2015]. Recuperado a partir de: <http://es.slideshare.net/lauribethlopez/manual-de-funciones-de-jefe-de-bodega>
30. Cacheiro ML. Formación en instituciones y empresas cómo planificar, elaborar y evaluar un plan de formación [Internet]. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia; 2012 [citado 3 de julio de 2015]. Recuperado a partir de: <http://site.ebrary.com/id/10624049>
31. Sols Rodríguez-Candela A, Fernández I, Romero J. La gestión integral de proyectos. [Place of publication not identified]: Universidad Pontificia Co; 2013.
32. Kotler P. Dirección de marketing. [S.l.]: Pearson Education; 2012.
33. International Organization for Standardization. ISO 9000 - Quality management [Internet]. 2015 [citado 6 de julio de 2015]. Recuperado a partir de: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
34. Fundación Europea para la Gestión de Calidad. Introducción a la Excelencia [Internet]. 2003 [citado 23 de julio de 2015]. Recuperado a partir de: <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>
35. Kirkpatrick D, Kirkpatrick J. Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. Barcelona: Epise Gestión 2000; 2007.
36. Rodríguez-Serrano JC. El modelo de gestión de recursos humanos [Internet]. Editorial UOC, S.L.; 2011 [citado 14 de junio de 2015]. Recuperado a partir de: https://books.google.es/books?id=F5iqQr_Q9dkC
37. Ferrández A, Puente JM. Educación de personas Adultas. Madrid: Diagrama; 1990.

38. Romero R, Toledo P. Diseño y planificación de acciones formativas para el desarrollo profesional [Internet]. 2003 [citado 1 de mayo de 2015]. Recuperado a partir de:
http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/biblioteca/l_1401/enLinea/3.pdf
39. Fundación Tripartita. Formación en las empresas 2004-2013. Informe de evolución (Características generales) [Internet]. 2015 [citado 10 de diciembre de 2015]. Recuperado a partir de:
<http://www.fundaciontripartita.org/Observatorio/Pages/Series-Estadisticas.aspx>
40. Lombardo MM, Eichinger RW. The career architect development planner: a systematic approach to development including 103 research-based and experience-tested development plans and coaching tips : for learners, managers, mentors, and feedback givers [Internet]. [Minneapolis]: Korn/Ferry International; 2010 [citado 2 de octubre de 2015]. Recuperado a partir de:
https://books.google.es/books?id=ptT9XwAACAAJ&dq=the+career+architect+development+planner&hl=es&sa=X&ved=0CCsQ6AEwAGoVChMIkZ_sjJapyAIVSUwUC h24bQg-
41. Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza. Guía de elaboración de planes formativos para empresas [Internet]. n.d. [citado 1 de mayo de 2015]. Recuperado a partir de:
https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC EQFjAAahUKEwiY29iMqZrIAhVJQBQKHxZiBzI&url=http%3A%2F%2Fwww.aragon.es%2Festaticos%2FGobiernoAragon%2FOrganismos%2FInstitutoAragonesEmpleo%2FDocumentos%2F10_hya_.pdf&usq=AFQjCNHaUqowSOY9G6bfc9Eh4nK0wop3RQ&sig2=HFF1NJDQzs2xtEUoHLIT8Q
42. Kenney JPJ, Donnelly EL, Reid M. Manpower training and development: an introduction. 2nd ed. London: Institute of Personnel Management; 1979.
43. Fundación Tripartita. Empresas formadoras privadas y públicas, volumen de formación y cuantía de las bonificaciones. Formación bonificada [Internet]. 2015 [citado 2 de octubre de 2015]. Recuperado a partir de:
http://www.fundaciontripartita.org/Observatorio/Pages/VisorInformesV4_FTFE.aspx?reportPath=rptSeries40
44. Pineda P. Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. 2000;27:119-33.
45. Palacios J. Medición del impacto y la rentabilidad de la formación: cómo llegar al ROI de la formación. España: Díaz de Santos; 2008.
46. Adams JD. Reinterpreting Evaluation Classics in the Modern Age. J Contin High Educ [Internet]. abril de 2001 [citado 28 de septiembre de 2015];49(2):14-22. Recuperado a partir de:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07377366.2001.10400427>

47. Brinkerhoff RO. The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training. *Adv Dev Hum Resour* [Internet]. 1 de febrero de 2005 [citado 14 de junio de 2015];7(1):86-101. Recuperado a partir de: <http://adh.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1523422304272172>
48. Phillips P, Phillips J. Fundamentos del ROI. Barcelona: Gestión 2000 : Epise; 2007.
49. Wade PA. Measuring the impact of training: a practical guide to calculating measurable results. London: Kogan Page; 1995.
50. Giese JL, Cote JA. Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review* [Internet]. 2002 [citado 12 de agosto de 2015];2000(1). Recuperado a partir de: <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>
51. Harvey L. Student satisfaction. *New Rev Acad Librariansh* [Internet]. enero de 1995 [citado 29 de septiembre de 2015];1(1):161-73. Recuperado a partir de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13614539509516728>
52. Hill FM. Managing Service Quality in Higher education. *Quality Assurance in Education*. 1995;3(3):10-21.
53. De Miguel M, San Fabián JL, Belver JL, Argüelles MC. Evaluación de la satisfacción de los participantes en la formación profesional para el empleo. *Relieve* [Internet]. 2007 [citado 7 de septiembre de 2015];12(1). Recuperado a partir de: <https://ojs.uv.es/index.php/RELIEVE/article/view/4213>
54. Rosales C. Criterios para una evaluación formativa: objetivos, contenido, profesor, aprendizaje, recursos. Madrid: Narcea; 1988.
55. Real Academia Española. Definición de «beneficio» [Internet]. 2015 [citado 12 de septiembre de 2015]. Recuperado a partir de: <http://lema.rae.es/drae/?val=beneficio>
56. Gil de Rozas J. Nuevos ratios para el Marketing aplicado a la formación. *El Graduado: Boletín Informativo del Ilustre Colegio Oficial de Graduados Sociales de Madrid* [Internet]. 2006 [citado 10 de julio de 2015];50:18-24. Recuperado a partir de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010879>
57. Orvecame. Cuestionario de satisfacción del cliente [Internet]. 2011 [citado 8 de octubre de 2015]. Recuperado a partir de: <http://www.orvecame.com/stmanager.dll/view?url=encuestageneral>
58. Lirón J. Cuadro de mando integral. n.d.
59. Alles M. Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo 1: Las 60 competencias más utilizadas [Internet]. Panorama Editorial; 2013 [citado 2 de octubre de 2015]. Recuperado a partir de: <https://books.google.es/books?id=tZZfAAAAQBAJ>

ANEXOS

Anexo 1. Descripción de los objetivos de cada puesto y de las competencias.

Anexo 1.1 Objetivos de cada puesto del personal de la marca

GERENTE

- Alcanzar la rentabilidad global del negocio.
- Facilitar el crecimiento del negocio en el mercado a través de la aportación y correcta gestión de los recursos.
- Aumentar y asegurar la satisfacción del cliente
- Seguir las políticas de la marca

RESPONSABLE DE VENTAS (Vehículos nuevos, VN, o de ocasión, VO)

- Obtener los resultados de ventas de unidades y facturación gestionando y coordinando los equipos de ventas.
- Garantizar el mejor servicio a los clientes buscando el equilibrio con el beneficio esperado
- Implantar y desarrollar las políticas de la marca que afecten a su departamento, así como actuar de garante del cumplimiento de los estándares, procesos y programas vinculados a sus actividades.

ASESOR COMERCIAL (Vehículos nuevos, VN, o de ocasión, VO)

- Lograr los objetivos de ventas en su territorio.
- Ofrecer asesoría profesional a los clientes potenciales y los clientes, para satisfacer sus necesidades de forma compatible con los intereses de la marca y concesión.
- Vender servicios adicionales: financiación, seguros, garantías, etc.
- Potenciar los valores de la marca.
- Garantizar una participación en el mercado e ingresos asegurados para su concesionario.
- Vincular a los clientes con la marca.
- Contribuir al desarrollo de planes, políticas y procedimientos que sean necesarios para que todas las labores de venta se realicen con agilidad y en el momento oportuno.

RESPONSABLE DE POSTVENTA

- Alcanzar los objetivos de rentabilidad y facturación del departamento.
 - Conseguir los índices de satisfacción de los clientes y su fidelización.
 - Desarrollar la cuota de mercado de la marca en la zona de influencia.
 - Desarrollar planes y presupuestos de postventa para conseguir los objetivos financieros y de indicadores de negocio de los departamentos de repuestos y servicio.
 - Organizar eficientemente los recursos directos y de control, personal, instalaciones, etc. Para proporcionar mejor servicio al cliente posible, a la vez que se cumplen los objetivos financieros y de retención.
-

ASESOR DE SERVICIO

- Asegurar la calidad del servicio y asesoramiento al cliente en el área de postventa.
- Conseguir los objetivos de venta en productos y servicios marcados por la dirección de postventa.
- Tratar con el cliente sobre sus necesidades de mantenimiento y reparación de forma eficaz, aprovechando todas las oportunidades para aumentar las ventas y mejorar la satisfacción del cliente.
- Ofrecer un alto nivel de servicio al cliente y de retención para conseguir que se cumpla el plan de beneficios de la compañía.

RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN

- Asegurar el cumplimiento de los presupuestos: inversiones, control los costes, etc.
- Mantener la tesorería a niveles óptimos.
- Facilitar al resto de departamentos la información necesaria para la toma de decisiones y el control de la gestión, así como los informes requeridos por la marca.
- Rentabilizar sobrantes de tesorería.
- Asegurar el cumplimiento de las normas, las reglamentaciones y los requisitos formales de la normativa legal, de la concesión y de la marca.

RESPONSABLE DE REPUESTOS

- Desarrollar y acordar planes y presupuestos del departamento de repuestos para lograr los objetivos de facturación, rotación y margen por la venta de recambios y accesorios.
- Hacer crecer la cuota de mercado en su zona de influencia.
- Desarrollar el canal de venta externa: conseguir y mantener talleres independientes como clientes para la venta de recambios y accesorios.
- Conseguir un nivel de obsolescencia bajo.
- Tener un nivel de servicio óptimo.

PERSONAL DE REPUESTOS

- Actuar como punto focal en el conocimiento de repuestos dentro del concesionario.
- Asesorar, ayudar y supervisar a otros y actuar como conducto de transmisión de la información hacia y desde la marca.
- Conseguir que se cumplan las recomendaciones de mejores prácticas de la marca y que el servicio al cliente reciba la máxima prioridad en el concesionario.

JEFE DE TALLER

- Asegurar que los vehículos de los clientes sean mantenidos y reparados con la mayor calidad y rapidez posible, de acuerdo con las especificaciones de la marca.
- Optimizar la productividad en el taller.
- Coordinar/intermediar entre el asesor de servicio y el equipo técnico.

TÉCNICO DE TALLER (Nivel 4)

- Actuar como especialista para diagnósticos técnicos.
- Realizar diagnósticos de servicio y trabajos de reparación de acuerdo con los estándares de la marca y los objetivos de reparación al primer intento.
- Aconsejar, ayudar y supervisar a sus compañeros sobre reparaciones técnicas y desarrollos de productos.
- Actuar de enlace con la marca sobre temas técnico cuando sea necesario.
- Participar como interlocutor del cliente para otros procesos de diagnóstico.

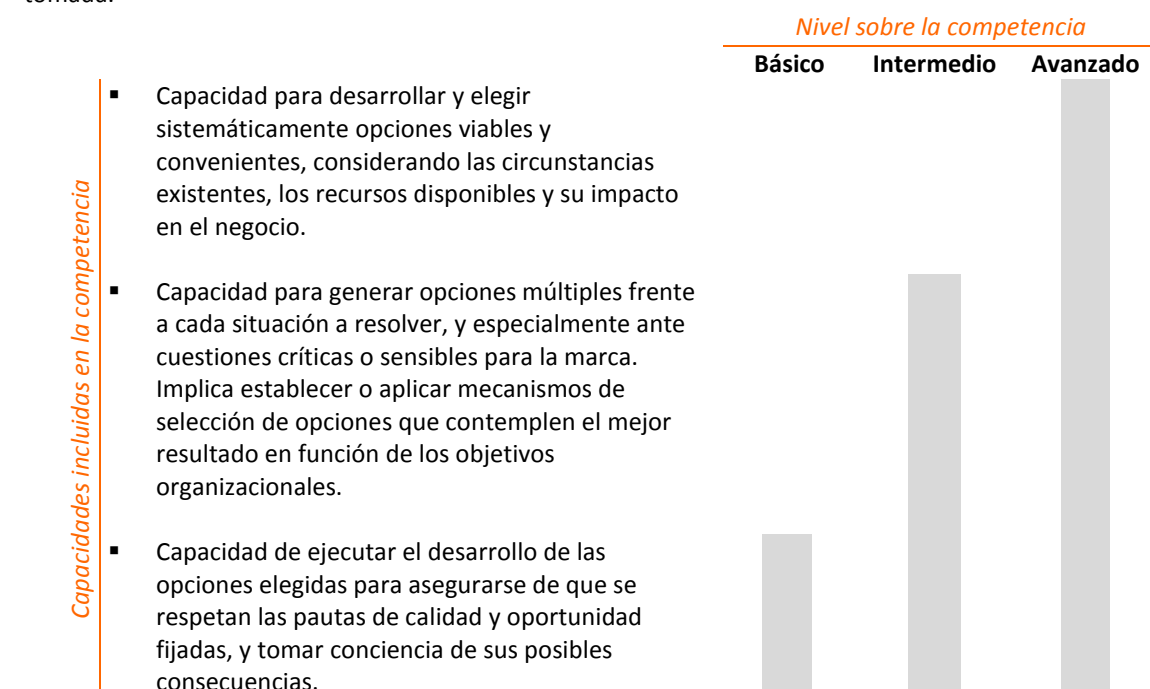
TÉCNICO DE TALLER (Nivel 1-3)

- Realizar eficientemente trabajos de mantenimiento y reparación ajustándose a los estándares de la marca y cumpliendo los objetivos de reparación a la primera.
- Realizar cualquier diagnóstico y relacionarse con el cliente cuando sea necesario.

Anexo 1.2. Descripción de las competencias⁹

ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles y su impacto para el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos de la marca. Implica capacidad para ejecutar acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.



⁹ La descripción de las competencias se ha elaborado a partir del *Diccionario de Competencias* de Martha Alles (59).

COMUNICACIÓN

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales que abarquen los diferentes niveles de la organización.

	Básico	Intermedio	Avanzado
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente y horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información para la consecución de los objetivos organizacionales. Implica desarrollar redes formales e informales para crear un clima comunicativo positivo. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para seleccionar los métodos más apropiados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Implica minimizar barreras y distorsiones en la comunicación y la promoción de un intercambio permanente de información haciendo un uso efectivo de los canales de comunicación existentes tanto formales como informales. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de escuchar a los demás y asegurarse de que comprenden exactamente lo que quieren expresar. Implica comunicarse de forma clara y concisa y de acuerdo al tipo de interlocutores. 			

CONOCIMIENTO DE LA MARCA, EL PRODUCTO Y LA ORGANIZACIÓN

Capacidad para conocer los productos de la marca y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica capacidad de relacionar las ventajas de los productos que se ofrecen con las necesidades de los clientes y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.

	Básico	Intermedio	Avanzado
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para conocer en profundidad cada uno de los productos de la marca y relacionar sus ventajas con las necesidades de los clientes. Implica anticiparse a las observaciones que los clientes puedan realizar y generar propuestas o soluciones mediante la argumentación de forma sólida, veraz y fundada. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para realizar propuestas de calidad de acuerdo a las características de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Implica capacidad para comunicar claramente el valor y los beneficios que la marca aporta al cliente. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para conocer adecuadamente los productos de la marca, presentar sus beneficios y comunicar a los clientes las ventajas de los productos, responder efectivamente a las objeciones y, en el caso de no tener una respuesta adecuada, comprometerse a investigar o buscar ayuda, según corresponda, para proporcionar una solución lo más rápidamente posible. 			

DESARROLLO DE PERSONAS

Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica búsqueda de aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener los mejores resultados para la marca.

	Básico	Intermedio	Avanzado
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para instalar y difundir el concepto de autodesarrollo continuo como una responsabilidad individual. Implica transformarse en un referente organizacional en la materia. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para administrar adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. Implica mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje y mantenerse actualizado. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para identificar permanentemente oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento propio. Implica aceptar retroalimentación ofrecida por los demás y para determinar los cursos de acción más adecuados. 			

INICIATIVA

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.

	Básico	Intermedio	Avanzado
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para diseñar políticas de empresa y métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante los requerimientos 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para actuar proactivamente, aportar soluciones a los problemas con rapidez, eficacia y eficiencia. 			

INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA

Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

	Básico	Intermedio	Avanzado
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de conocer los elementos de la empresa y sus cambios a largo plazo. Implica integración en la empresa para prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas o grupos que integran la organización e influir positivamente a través de acciones proactivas. Además, implica diseñar políticas organizacionales para informar sobre elementos de la empresa y las relaciones de poder para mejorar las metas individuales y organizacionales. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de conocer los elementos de la empresa y sus cambios a medio plazo. Implica integración en la empresa desde su área de trabajo para mejorar las metas individuales y de su equipo. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de conocer los elementos de la empresa y sus cambios a corto plazo. Implica integración en la empresa desde su puesto de trabajo para mejorar las metas individuales. 			

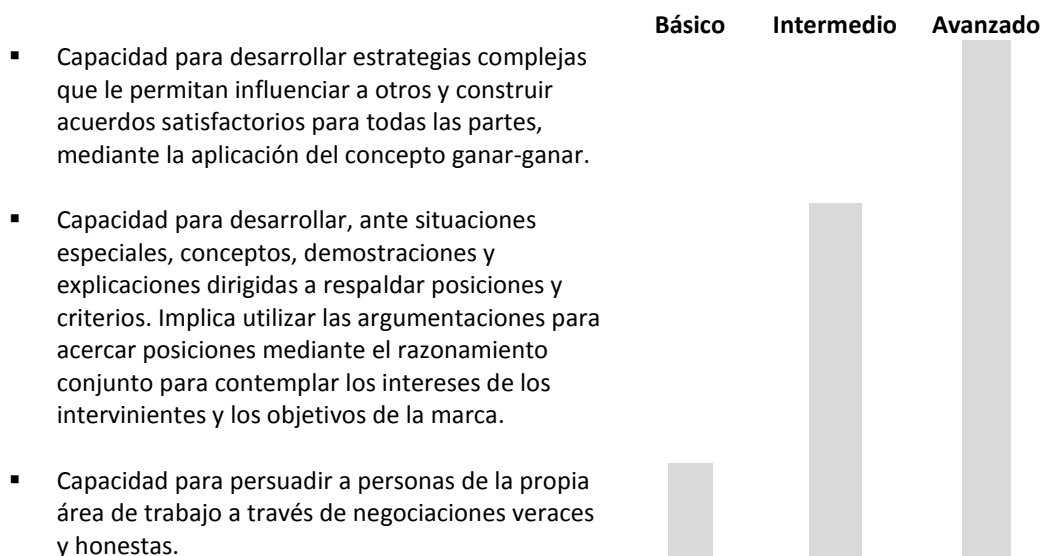
LIDERAZGO

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar talento y lograr mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

	Básico	Intermedio	Avanzado
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo. Implica ser un referente y capacidad para desarrollar a otros, con una visión y proyección a largo plazo. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas forma de hacer las cosas. Implica ser un ejemplo para su entorno próximo de liderazgo y capacidad para desarrollar a los otros, con una visión y proyección a corto plazo. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para conseguir los aspectos básicos descritos en la definición de liderazgo. 			

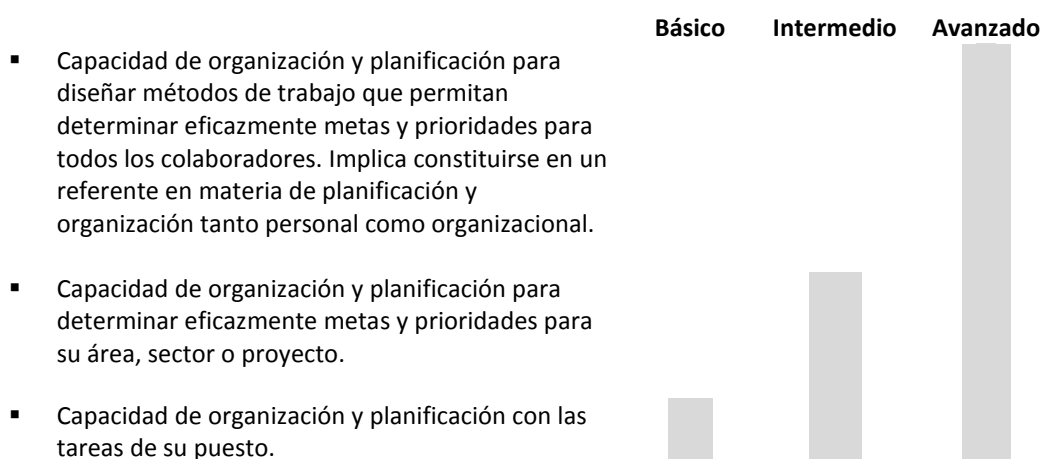
NEGOCIACIÓN

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de las estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.



ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.



ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

	Básico	Intermedio	Avanzado
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para promover y desarrollar comportamientos en sí mismo y en la organización en su conjunto. Implica evaluar el logro de las metas planteadas a través de una correcta instrumentación y fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización para mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejora en los productos de la marca. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento realizando un seguimiento adecuado. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para demostrar a través de su comportamiento una firme disposición para realizar las acciones necesarias para conseguir los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Implica control de su propio trabajo. 			

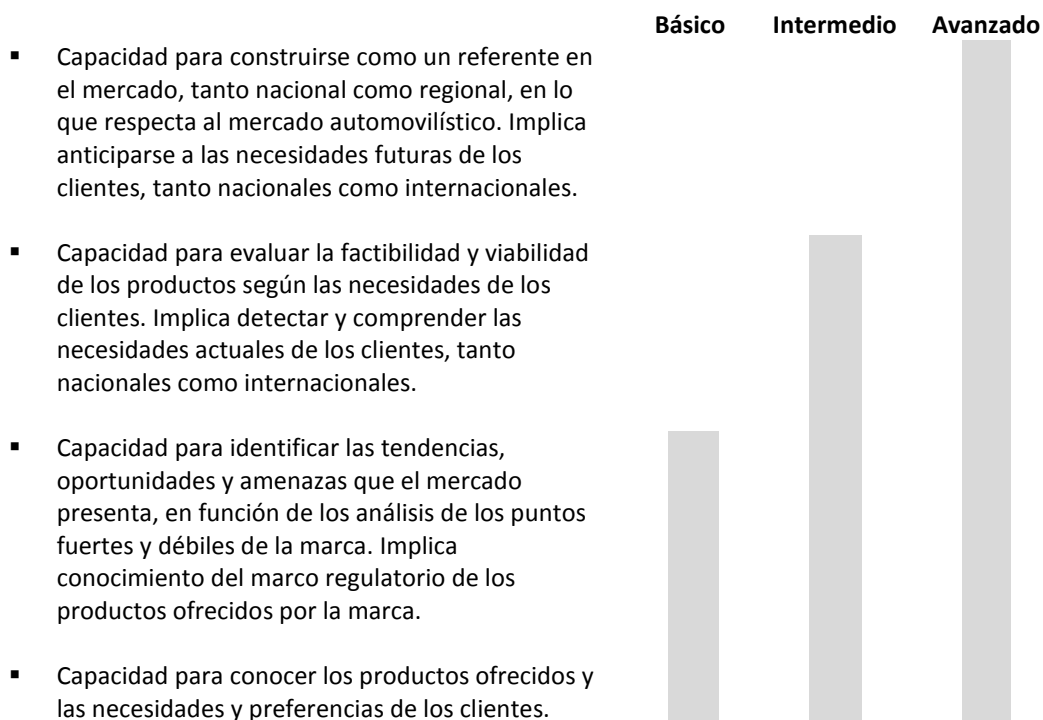
ORIENTACIÓN AL CLIENTE (Interno y externo)

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

	Básico	Intermedio	Avanzado
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje para satisfacer a los clientes con el objetivo de conseguir su fidelidad. Implica diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y de este modo conseguir un reconocimiento de la marca en el mercado automovilístico y reforzar su prestigio. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para anticiparse a las necesidades de los clientes y resolverlas mediante acciones de mejora con el objetivo de incrementar su satisfacción. Implica establecer relaciones duraderas con los clientes basadas en la confianza. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para orientarse a la satisfacción del cliente y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes. 			

ORIENTACIÓN AL MERCADO

Capacidad para comprender las necesidades de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.



TRABAJO BAJO PRESIÓN

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes que se suceden en cortos espacios de tiempo a lo largo de las jornadas prolongadas.

	Básico	Intermedio	Avanzado
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para trabajar bajo presión diseñando políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes de su área u organización en contextos complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para trabajar bajo presión con el fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica cuidar las relaciones interpersonales y motivar a los colaboradores en momentos difíciles para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para trabajar bajo presión con el fin de conseguir los objetivos que se le han fijado. Implica trabajar con energía y el mantener el nivel de desempeño esperado en momentos difíciles. 			

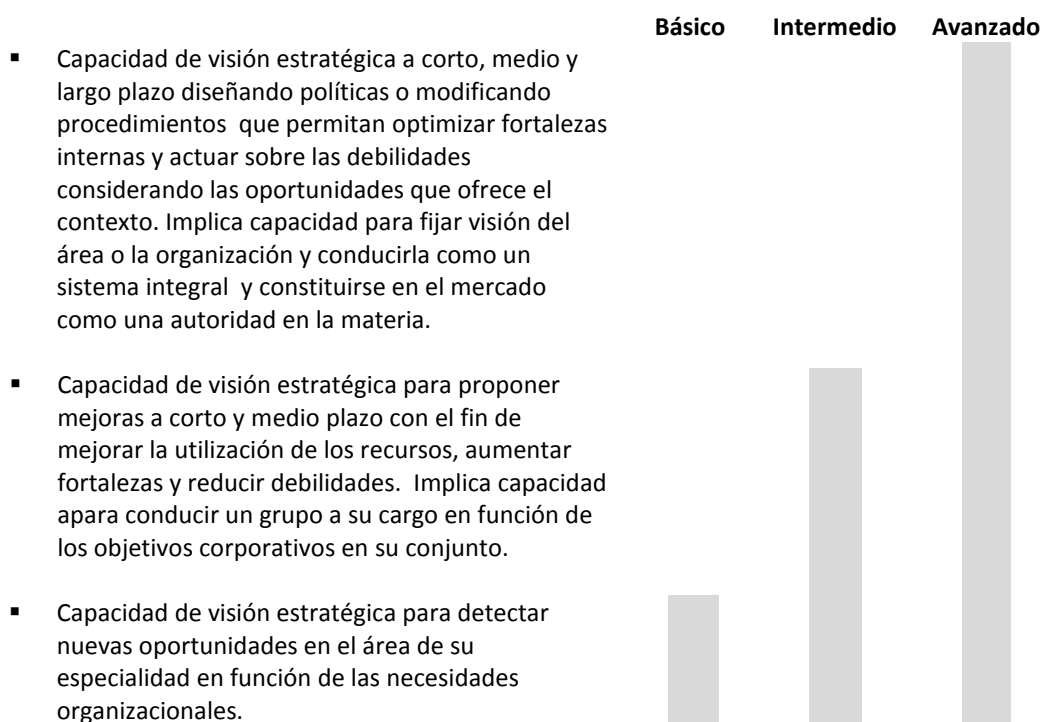
TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

	Básico	Intermedio	Avanzado
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en el área u organización. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo de inmediato de trabajo. Implica subordinar los intereses personales a los organizacionales a corto, medio y largo plazo, además de mostrarse como ejemplo de cooperación en toda la organización, comprender a otros y generar un buen clima de trabajo. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para cooperar y orientar el trabajo de pares y colaboradores para la consecución de los objetivos fijados. Implica subordinar los intereses personales a los organizacionales a corto y medio plazo. 			
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas con el objetivo de alcanzar los objetivos fijados. Implica subordinar los intereses personales a lo grupales a corto plazo y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. 			

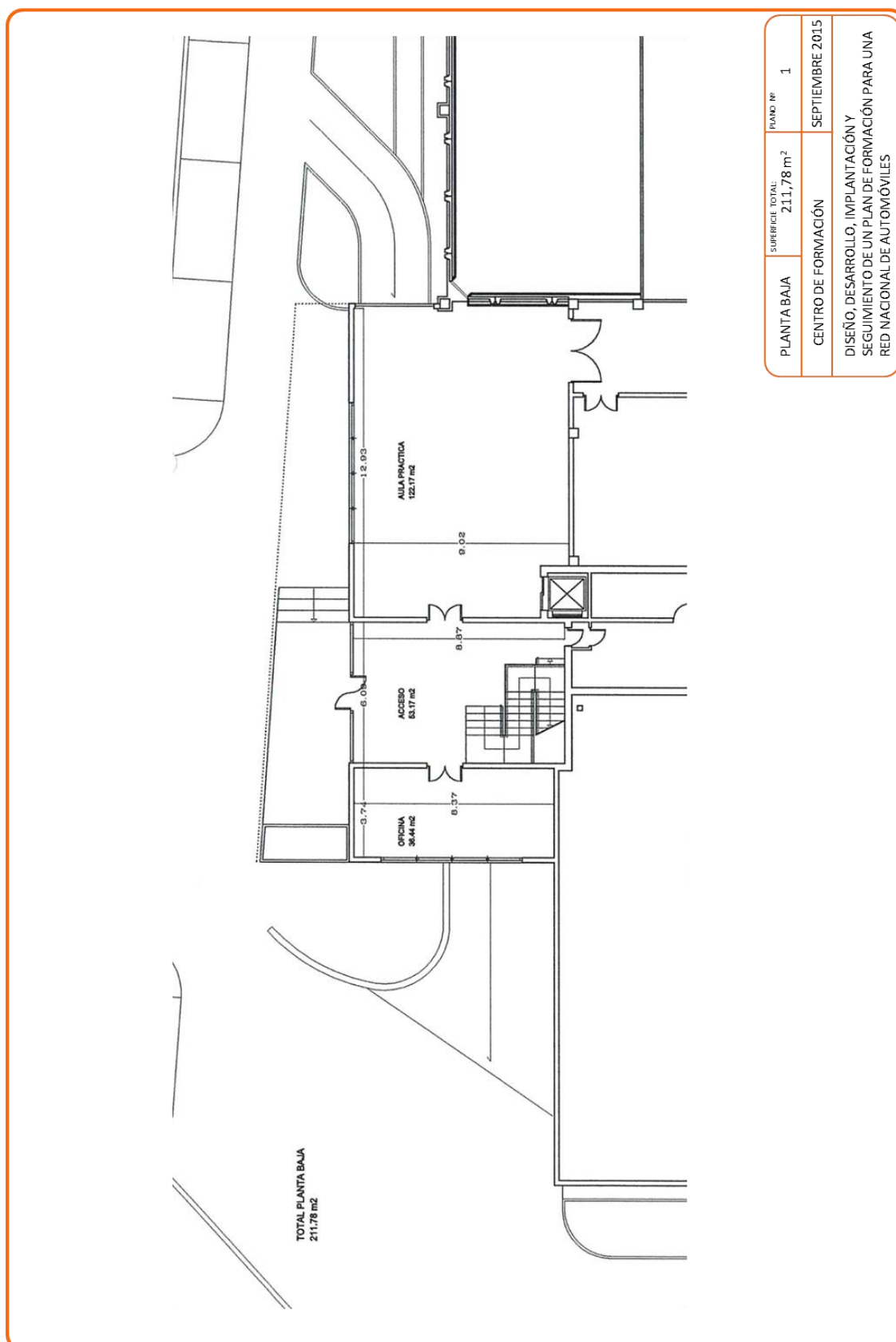
VISIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, medio y largo plazo en la marca. Optimizar fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral y lograr objetivos y metas retadores que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.

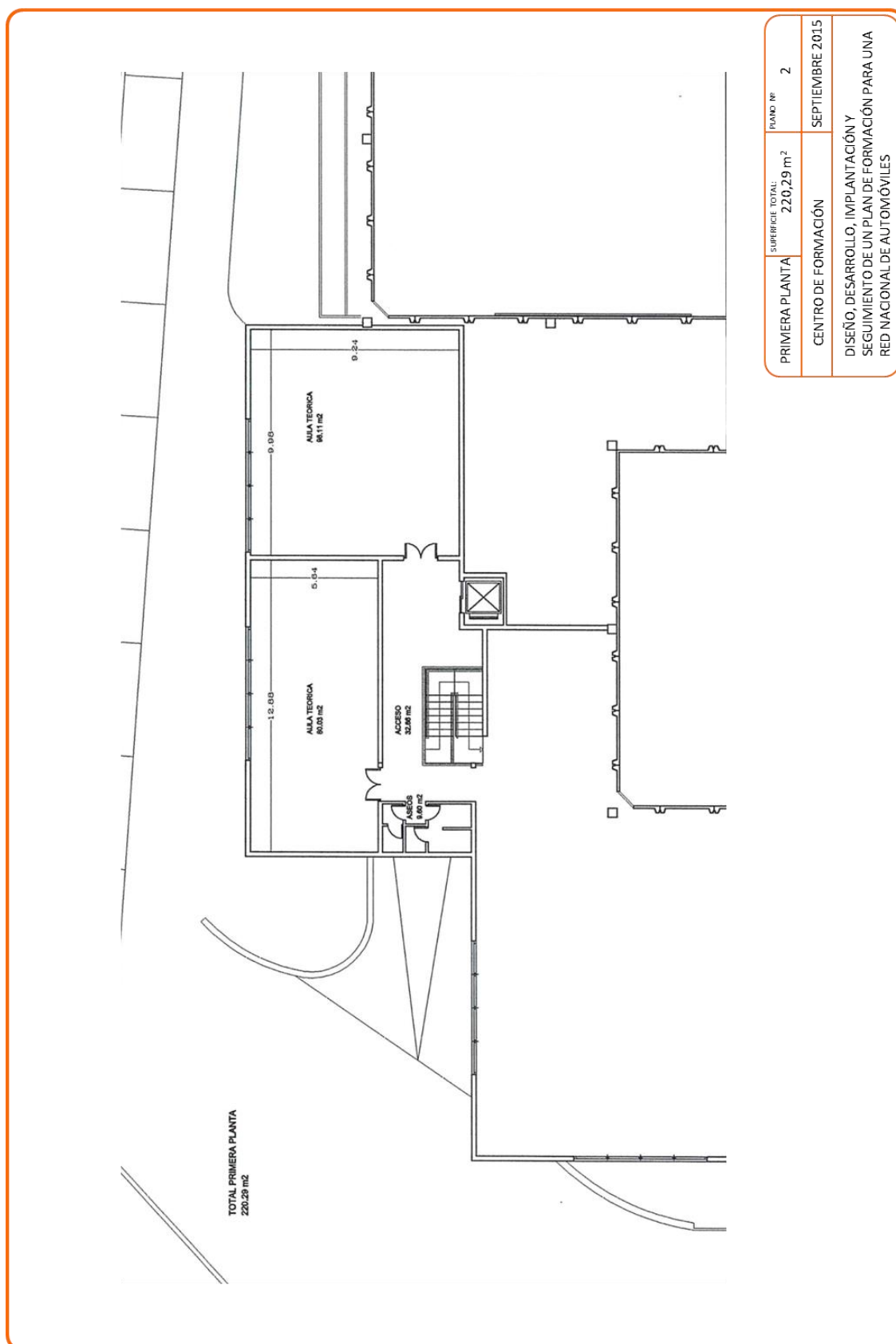


Anexo 2. Planos del Centro de Formación de MAR.CA

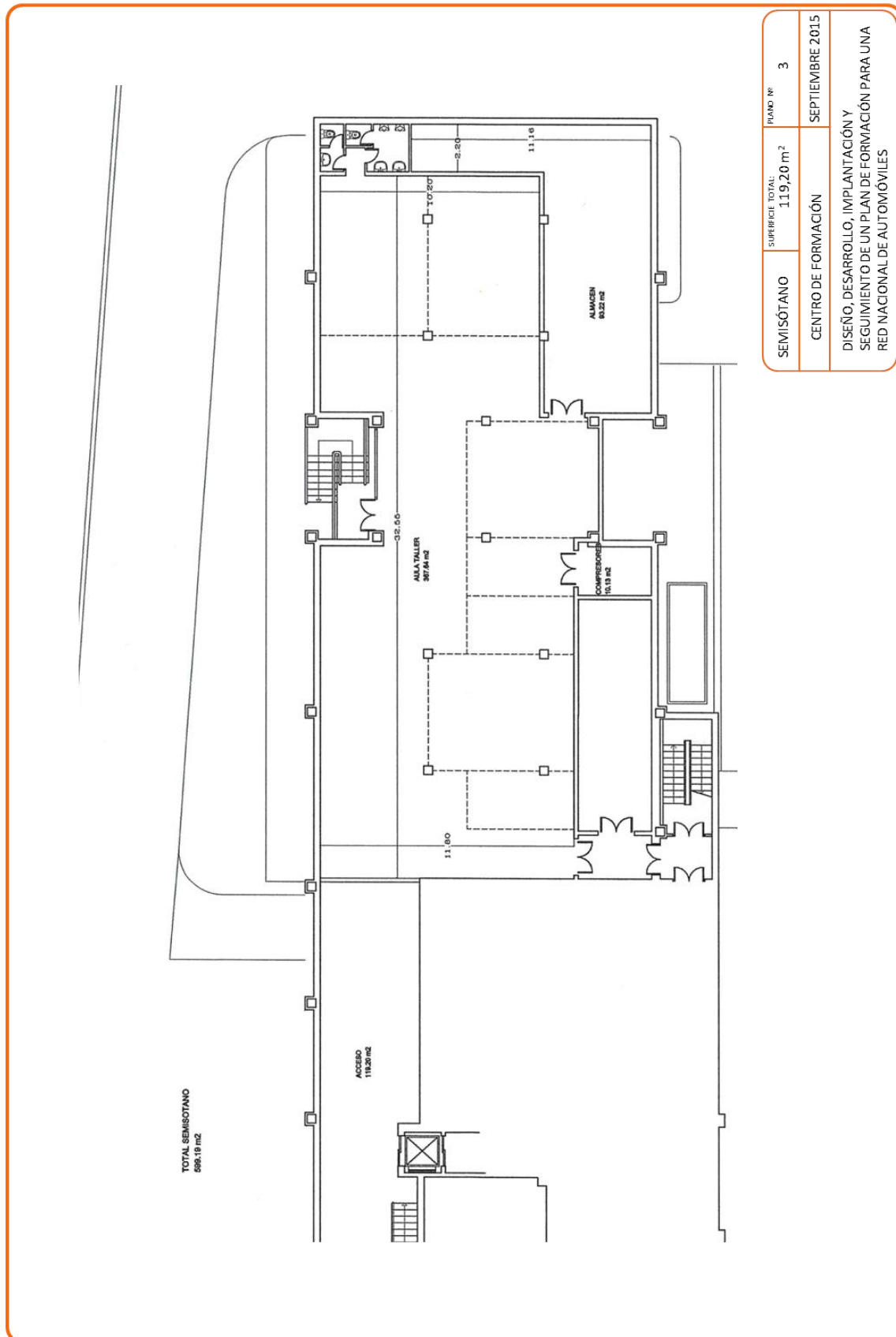
Anexo 2.1 Planta baja



Anexo 2.2 Primera planta



Anexo 2.3 Semisótano



Anexo 3. Herramienta y utillaje disponible en el aula-taller

HERRAMIENTA GENERAL

- Aceitera
- Alicate abrazadera manguitos
- Alicate de bocas planas
- Alicate de bocas redondas
- Alicate de bocas semirredondas y acodadas
- Alicate de bocas semirredondas y rectas
- Alicate de corte
- Alicate engatillado de terminales
- Alicate universal
- Alicates arandelas® exteriores 13 - 18 - 23 (Circlips)
- Alicates arandelas® interiores 13 - 18 - 23 (Circlips)
- Arco de sierra para metales
- Botadores de: 2 - 3 - 4 - 6 - 8 mm
- Buril
- Cizalla
- Corta tubo 3 a 35 mm
- Cortafrío
- Dedo magnético
- Desmontable
- Destornillador de golpe
- Destornillador detector de tensión de 90 a 480 V
- Destornillador huella Phillips® PH 0 a 3 y corto: 1x35 - 2x35 mm
- Destornillador huella Pozidriv® PZ 0 a 3
- Destornilladores "Micro-Tech®"
- Destornilladores aislados 1000 Voltios: Phillips® PH 1x100 - 2x125
- Destornilladores aislados 1000 Voltios: tornillos ranurados 3,5x100 - 4x100 - 6,5x150 mm
- Destornilladores para tornillos ranurados de 6,5 x 150 - 8 x 200mm
- Destornilladores para tornillos ranurados: 3,5x75 - 4x100 - 5,5x100 mm y cortos: 4x35 - 6,5x35 mm
- Espejo orientable
- Herramienta para reparar roscas
- Juego de extractores de espárragos rotos
- Juego de llaves para filtros
- Limas
- Llave bujías
- Llave de apriete angular
- Llave de correa
- Llave de punta cuadrada
- Llave dinamométrica de 5 a 25 N.m
- Llave dinamométrica de 10 a 50 N.m
- Llave dinamométrica de 20 a 100 N.m
- Llave dinamométrica de 40 a 200 N.m
- Llave grifa
- Llaves estrella acodadas
- Llaves fijas de 6 a 32 mm
- Llaves inglesas de 6" y 10"
- Llaves macho acodadas allen de 1,5 a 10mm
- Llaves macho cabeza esférica de 1,5 a 10mm
- Llaves machos acodadas de 1/16" a 3/8"
- Llaves machos acodadas Torx® n° 10 a 45
- Llaves mixtas de 1/4" a 15/16"

- Llaves mixtas de 6 a 32 mm
- Llaves para tuberías de 7 a 19 mm
- Maceta sin rebote
- Machos de roscar, terrajas y accesorios (en caja) 830A.10 1
- Portaherramientas con trinquete 1/4"
- Portaherramientas con trinquete 1/2"
- Mango articulado largo 1/4"
- Mango articulado largo 1/2"
- Martillos
- Masa de inercia
- Mordaza de presión
- Pelacables
- Punta de trazar
- Punzón automático
- Punzón de precisión 4 mm
- Remachadora
- Sacabocados
- Tenaza
- Tijeras de electricista
- Vasos 1/4": de 5,5 a 14 mm
- Vasos en estante de 3/16" a 9/16"
- Vasos en estante de 3/8" a 1"
- Vasos y accesorios 1/2": de 8 a 32 mm
- Vasos y accesorios impacto 1/2": 8 a 27 mm
- Juego de extractores

HERRAMIENTA ELÉCTRICA

- Amoladora
- Booster
- Cargador de baterías
- Lámparas portátiles
- Mantenedor de tensión
- Soldador electrónico
- Taladradora

HERRAMIENTA NEUMÁTICA

- Amoladora neumática
- Manómetro neumáticos
- Mityvac
- Pistola aire
- Pistola impacto
- Sierra neumática
- Trinquete 1/2" neumático

METROLOGÍA

- Alexómetro
- Calibre
- Calibre de interiores
- Cinta métrica
- Comparador y accesorios
- Galga de espesor
- Galga de roscas
- Micrómetro
- Nivel

ELECTRÓNICA Y DIAGNÓSTICO

- Cajas de bornes
- Multímetro
- Osciloscopio
- Pinza amperimétrica
- Termómetro
- Útiles de diagnóstico

MAQUINARIA DE TALLER

- Alineadora de dirección
- Compresor
- Elevador de cuatro columnas
- Elevador de dos columnas
- Máquina recicladora A/C R1234yf
- Máquina recicladora A/C R134a
- Sistema extracción humo

PRODUCTOS Y CONSUMIBLES

- Aceites
- Adhesivos
- Bombillas
- Brocas
- Cable
- Conectores
- Fusibles
- Gas refrigerante
- Productos de limpieza
- Remaches
- Terminales

COMPLEMENTOS

- Bancos de trabajo
- Caballetes
- Carros de trabajo
- Cubrealetas
- Engrasadora
- Equipamiento individual de seguridad
- Gato de carretilla
- Grúa de taller
- Paneles colocación herramienta
- Recipiente recogida aceite
- Tornillo de banco

NOTA: Toda esta herramienta se complementa con el utillaje, productos y consumibles específicos de la marca

Anexo 4. Detección de necesidades

Anexo 4.1 Cuestionario detección de necesidades interno

Título	- <i>Título deseado para la acción formativa</i>
Nombre del solicitante	- <i>Responsable que solicita la formación</i>
Departamento solicitante	- <i>Departamento al que pertenece el solicitante (Ej. Producto)</i>
Situación	- <i>Razón por la que se solicita la formación (ej. Lanzamiento de un nuevo producto, mejora de la satisfacción del cliente, etc.)</i>
Objetivo de la acción	- <i>Qué se pretende conseguir con la formación (Ej. Que los asesores comercial dispongan de argumentos para vender el nuevo modelo y conozcan los procesos de la venta)</i>
Indicadores <i>(basados en el desempeño/rendimiento)</i>	- <i>Indicadores que permitan evaluar la formación (Basados en el desempeño/rendimiento Ej. Ratio de ventas de un modelo)</i>
Destinatarios	- <i>A qué perfil se dirige la formación (Ej. Asesores comerciales)</i>
Posible solución formativa	- <i>¿Cómo transmitir el contenido? (Ej. Formación presencial de conocimiento de un modelo nuevo)</i>
Tipo de formación	- <i>Presencial, online, mezcla, WebEx, etc.</i>
Fecha prevista	- <i>Fecha aproximada para realizar la formación (Normalmente por trimestres)</i>
Regularidad	- <i>Periódica, puntual o continua.</i>
Duración	- <i>Jornadas de duración deseada.</i>
Forma parte de un objetivo a más largo plazo?	- <i>Si es una acción puntual o se quiere integrar en un programa.</i>
Importancia	- <i>Prioridad asignada a la formación. (Del 1(mínima importancia) al 5 (máxima importancia)</i>
Formador	- <i>Interno o Externo</i>
Lugar de impartición	- <i>Centro de Formación, hoteles, etc.</i>

¿Se dispone de presupuesto?	- <i>Si el departamento que solicita la formación dispone de presupuesto o se realizará sobre el del Departamento de Formación y Desarrollo</i>
Posibles costes/materiales específicos para esta acción	- <i>Automóviles específicos, carrocerías, útiles, etc.</i>

Anexo 4.2 Cuestionario detección de necesidades red

Área	- <i>Área de actuación de la formación (Ventas, postventa, repuestos,</i>
Concesionario/taller solicitante	- <i>Nombre de l concesionario/taller que solicita la formación</i>
¿Por qué?	- <i>Razón por la que se solicita la formación (detección de necesidad de cubrir cierta competencia, desconocimiento de un proceso, etc.)</i>
Objetivo de la acción	- <i>Qué se pretende conseguir con la formación (Ej. Que los técnicos sepan diagnosticar una red multiplexada)</i>
Aspectos a mejorar tras la formación	- <i>Qué conocimientos, habilidades, actitudes, etc. se desean mejorar</i>
Destinatarios	- <i>A qué perfil se dirige la formación (Ej. Asesores comerciales)</i>
Fecha prevista	- <i>Fecha aproximada para realizar la formación (Normalmente por trimestres)</i>
Importancia	- <i>Prioridad asignada a la formación. (Del 1(mínima importancia) al 5 (máxima importancia)</i>

Anexo 4.3 Formulario detección de necesidades mercado y tendencias

Área	- <i>Área formativa a la que pertenece la información encontrada (Atención al cliente, conocimiento de producto técnico, habilidades de comunicación, etc.)</i>
Formato	- <i>Formato dónde se ha encontrado la información (revistas, publicidad, libros, etc.)</i>
Origen	- <i>Título de la revista o libro, enlace a la web, etc.</i>
Objetivo de la acción	- <i>Qué se pretende conseguir con la formación (Ej. Que los asesores comercial dispongan de argumentos para vender el nuevo modelo y conozcan los procesos de la venta)</i>
Destinatarios	- <i>A qué perfil se dirige la formación (Ej. Asesores comerciales)</i>
Importancia	- <i>Prioridad asignada a la formación. (Del 1(mínima importancia) al 5 (máxima importancia)</i>

Anexo 5. Checklist preparación acción formativa

¿OK?	CONCEPTO	RESPONSABLE	COMENTARIOS
✓	Abrir acción formativa en el portal de MAR.CA		
✓	Accesorios		
✓	Actividades específicas		
✓	Adhesivos coches		
✓	Altavoces		
✓	Aperitivo		
	Autobús/Taxi		
	Autorizaciones para conducción vehículos		
	Blocs de notas		
	Bolígrafos		
	Bolsas		
	Café bienvenida		
	Café de media tarde		
	Café media mañana		
	Calculadoras		
	Proyector		
	Caramelos, chocolatinas,...		
	Carpetas portafolios		
	Carrocerías		
	Portanombres		
	Cartera		
	Catálogos		
	Documentos específicos		
	Cena		
	Certificado de participación		
	Chalecos		
	Cierre de programa		
	Cintas cuello para identificadores		
	Circuito		
	Coches competencia		
	Coches curso		
	Cóctel bienvenida		

Cóctel de tarde
Comida
Contactar con personas implicadas en la formación
Convocatoria
Cuadrante prueba de coches
Decorado especial
Diplomas
Ejercicios prácticos
Email/nota/llamada de agradecimiento
Envío de recordatorio
Envío del material
Equipos diagnóstico
Fichas datos asistentes
Fotos curso
Herramienta específica
Hoja de firmas
Hoja valoración del curso
Hoteles, centros de pruebas,...
Identificador
Impreso prueba de coches
Impresora
Internet
Libro de ruta
Libro del usuario
Limpieza coches y repostaje
Lista asistentes
Manual en CD/USB
Manual impreso
Material específico
Ordenadores
Organización Sala
Otra información/manuales
Pantalla proyección
Paquete Scorm

Piezas coches
Pizarra de papel
Posters
Preparación carta convocatoria
Presentación del curso
Prueba dinámica vehículos
Regalos
Reportaje en vídeo de la acción
Retroproyector
Ropa formadores/organización
Rotuladores
Televisor
Triángulos señalización emergencia coches
Tríptico presentación programa
Usuarios y contraseñas aplicación informática
Vídeos de producto

Anexo 6 Ejemplo de hoja de cálculo utilizada para estimar el presupuesto necesario para llevar a cabo las acciones formativas del plan de formación.

	ÁREA	MANAGEMENT		TOTAL
	ACCIÓN FORMATIVA	Acción formativa 1	Acción formativa 2	-
CONCEPTO	Duración (horas)	8,00	16,00	24,00
	Jornadas	1,00	2,00	3,00
	Precio por jornada	185,00	160,00	345,00
	Asistentes	40,00	13,00	53,00
	Cursos	4,00	1,00	5,00
	Número de formadores	2,00	1,00	3,00
	Retribución formador / jornada	1.500,00	0,00	1.500,00
	Total retribución formadores	12.000,00	0,00	12.000,00
	Alquiler salas y equipos	0,00	0,00	0,00
	Total Alquiler	0,00	0,00	0,00
	Cafés	14,00	7,00	21,00
	Total Cafés	2.240,00	182,00	2.422,00
	Comidas y cafés	58,00	46,00	104,00
	Total Comidas y cafés	9.280,00	1.196,00	10.476,00
	Material	13.000,00	2.000,00	15.000,00
	Desplazamientos	15.000,00	0,00	15.000,00
	Coches	1.000,00	0,00	1.000,00
	Obsequios	10,00	0,00	10,00
	Total Obsequios	1.600,00	0,00	1.600,00
	Otros gastos	32.200,00	150,00	32.350,00
TOTALES	Asistentes Totales	160,00	13,00	173,00
	Nº Días Totales	4,00	2,00	6,00
	Student Days	160,00	26,00	186,00
	Total Coste	86.320,00	3.528,00	89.848,00
	Servicios deudores	29.600,00	4.160,00	33.760,00
	Coste Real	56.720,00	-632,00	56.088,00

	ÁREA	FORMACIÓN COMERCIAL		TOTAL
	ACCIÓN FORMATIVA	Acción formativa 3	Acción formativa 4	-
CONCEPTO	Duración (horas)	16,00	4,00	20,00
	Jornadas	2,00	5,00	7,00
	Precio por jornada	185,00	0,00	185,00
	Asistentes	13,00	11,00	24,00
	Cursos	3,00	5,00	8,00
	Número de formadores	1,00	1,00	2,00
	Retribución formador / jornada	1.200,00	0,00	1.200,00
	Total retribución formadores	7.200,00	0,00	7.200,00
	Alquiler salas y equipos	0,00	0,00	0,00
	Total Alquiler	0,00	0,00	0,00
	Cafés	14,00	0,00	14,00
	Total Cafés	1.092,00	0,00	1.092,00
	Comidas y cafés	47,00	0,00	47,00
	Total Comidas y cafés	3.666,00	0,00	3.666,00
	Material	1.800,00	0,00	1.800,00
	Desplazamientos	0,00	0,00	0,00
	Coches	0,00	0,00	0,00
	Obsequios	5,00	0,00	5,00
	Total Obsequios	390,00	0,00	390,00
	Otros gastos	3.000,00	13.500,00	16.500,00
TOTALES	Asistentes Totales	39,00	55,00	94,00
	Nº Días Totales	6,00	25,00	31,00
	Student Days	78,00	275,00	353,00
	Total Coste	16.953,00	13.500,00	30.453,00
	Servicios deudores	14.430,00	0,00	14.430,00
	Coste Real	2.523,00	13.500,00	16.023,00

	ÁREA	FORMACIÓN POSTVENTA		TOTAL
	ACCIÓN FORMATIVA	Acción formativa 5	Acción formativa 6	-
CONCEPTO	Duración (horas)	16,00	8,00	24,00
	Jornadas	2,00	1,00	3,00
	Precio por jornada	160,00	160,00	320,00
	Asistentes	16,00	15,00	31,00
	Cursos	3,00	3,00	6,00
	Número de formadores	1,00	1,00	2,00
	Retribución formador / jornada	1.200,00	1.200,00	2.400,00
	Total retribución formadores	7.200,00	3.600,00	10.800,00
	Alquiler salas y equipos	0,00	0,00	0,00
	Total Alquiler	0,00	0,00	0,00
	Cafés	14,00	14,00	28,00
	Total Cafés	1.344,00	630,00	1.974,00
	Comidas y cafés	47,00	46,00	93,00
	Total Comidas y cafés	4.512,00	2.070,00	6.582,00
	Material	1.800,00	2.500,00	4.300,00
	Desplazamientos	0,00	0,00	0,00
	Coches	0,00	0,00	0,00
	Obsequios	5,00	0,00	5,00
	Total Obsequios	480,00	0,00	480,00
	Otros gastos	3.000,00	3.000,00	6.000,00
TOTALES	Asistentes Totales	48,00	45,00	93,00
	Nº Días Totales	6,00	3,00	9,00
	Student Days	96,00	45,00	141,00
	Total Coste	18.096,00	11.800,00	29.896,00
	Servicios deudores	15.360,00	7.200,00	22.560,00
	Coste Real	2.736,00	4.600,00	7.336,00

	ÁREA	FORMACIÓN POSTVENTA TÉCNICA		TOTAL
	ACCIÓN FORMATIVA	Acción formativa 7	Acción formativa 8	-
CONCEPTO	Duración (horas)	0,00	8,00	8,00
	Jornadas	1,00	1,00	2,00
	Precio por jornada	50,00	185,00	235,00
	Asistentes	11,00	40,00	51,00
	Cursos	3,00	4,00	7,00
	Número de formadores	0,00	2,00	2,00
	Retribución formador / jornada	0,00	1.500,00	1.500,00
	Total retribución formadores	0,00	12.000,00	12.000,00
	Alquiler salas y equipos	0,00	0,00	0,00
	Total Alquiler	0,00	0,00	0,00
	Cafés	0,00	14,00	14,00
	Total Cafés	0,00	2.240,00	2.240,00
	Comidas y cafés	0,00	58,00	58,00
	Total Comidas y cafés	0,00	9.280,00	9.280,00
	Material	0,00	13.000,00	13.000,00
	Desplazamientos	0,00	15.000,00	15.000,00
	Coches	0,00	1.000,00	1.000,00
	Obsequios	0,00	10,00	10,00
	Total Obsequios	0,00	1.600,00	1.600,00
	Otros gastos	7.306,50	32.200,00	39.506,50
TOTALES	Asistentes Totales	33,00	160,00	193,00
	Nº Días Totales	3,00	4,00	7,00
	Student Days	33,00	160,00	193,00
	Total Coste	7.306,50	86.320,00	93.626,50
	Servicios deudores	1.650,00	29.600,00	31.250,00
	Coste Real	5.656,50	56.720,00	62.376,50

ÁREA	TOTAL MANAGEMENT	TOTAL COMERCIAL	TOTAL POSTVENTA	TOTAL PV TÉCNICA	TOTAL
Duración (horas)	24,00	20,00	24,00	8,00	76,00
Jornadas	3,00	7,00	3,00	2,00	15,00
Precio por jornada	345,00	185,00	320,00	235,00	1.085,00
Asistentes	53,00	24,00	31,00	51,00	159,00
Cursos	5,00	8,00	6,00	7,00	26,00
Número de formadores	3,00	2,00	2,00	2,00	9,00
Retribución formador / jornada	1.500,00	1.200,00	2.400,00	1.500,00	6.600,00
Total retribución formadores	12.000,00	7.200,00	10.800,00	12.000,00	42.000,00
Alquiler salas y equipos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Alquiler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cafés	21,00	14,00	28,00	14,00	77,00
Total Cafés	2.422,00	1.092,00	1.974,00	2.240,00	7.728,00
Comidas y cafés	104,00	47,00	93,00	58,00	302,00
Total Comidas y cafés	10.476,00	3.666,00	6.582,00	9.280,00	30.004,00
Material	15.000,00	1.800,00	4.300,00	13.000,00	34.100,00
Desplazamientos	15.000,00	0,00	0,00	15.000,00	30.000,00
Coches	1.000,00	0,00	0,00	1.000,00	2.000,00
Obsequios	10,00	5,00	5,00	10,00	30,00
Total Obsequios	1.600,00	390,00	480,00	1.600,00	4.070,00
Otros gastos	32.350,00	16.500,00	6.000,00	39.506,50	94.356,50
Asistentes Totales	173,00	94,00	93,00	193,00	553,00
Nº Días Totales	6,00	31,00	9,00	7,00	53,00
Student Days	186,00	353,00	141,00	193,00	873,00
Total Coste	89.848,00	30.453,00	29.896,00	93.626,50	243.823,50
Servicios deudores	33.760,00	22.680,00	22.560,00	31.250,00	110.250,00
Coste Real	56.088,00	7.773,00	7.336,00	62.376,50	133.573,50
CONCEPTO					
TOTALES					

NOTA: Todos los datos recogidos en este Anexo son ficticios.

DESCRIPCIÓN DE LOS CONCEPTOS

- **Duración:** horas totales de cada convocatoria de la acción formativa.
- **Jornadas:** días que dura cada una de las convocatorias de la acción formativa.
- **Precio por jornada:** precio para cada participante por jornada de la acción formativa.
- **Asistentes:** número de participantes por día de convocatoria.
- **Cursos:** número de convocatorias totales de la acción formativa
- **Número de formadores:** formadores que participarán en la acción formativa por convocatoria.
- **Retribución formador / jornada:** coste de cada formador en una jornada
- **Total retribución formadores:** suma del coste total de todos los formadores en todas las jornadas de todas las convocatorias de la acción formativa.
- **Alquiler salas y equipos:** coste del alquiler de lugares, instalaciones y equipos específicos por jornada.
- **Total Alquiler:** total coste del alquiler de lugares, instalaciones y equipos específicos en todas las jornadas de todas las convocatorias de la acción formativa.
- **Cafés:** coste café de primera hora por jornada y participante
- **Total Cafés:** coste total de cafés de primera hora para todos los participantes, en todas las jornadas de todas las convocatorias de la acción formativa.
- **Comidas y cafés:** coste comidas y cafés de media mañana por jornada y participante.
- **Total Comidas y cafés:** coste total de comidas y cafés de media mañana para todos los participantes, en todas las jornadas de todas las convocatorias de la acción formativa.
- **Material:** coste total de materiales utilizados (cuadernos, bolígrafos, manuales, etc.)
- **Desplazamientos:** coste de viajes.
- **Coches:** costes asociados a los vehículos usados en la formación (combustible, lavados, trasiegos, etc.)
- **Obsequios:** coste de posibles obsequios de final de formación por participante
- **Total Obsequios:** coste total de posibles obsequios de final de formación para todos los participantes, en todas las jornadas de todas las convocatorias de la acción formativa.
- **Otros gastos:** gastos no contemplados en el resto de las partidas (herramientas, accesorios, decorados, etc.)
- **Asistentes Totales:** número de asistentes a todas las convocatorias de la acción formativa.
- **Número Días Totales:** jornadas totales de formación teniendo en cuenta una convocatoria
- **Student Days:** jornadas totales de formación teniendo en cuenta los correspondientes a cada uno de los participantes en todas las jornadas y todas las convocatorias.
- **Total Coste:** suma de todos los costes asociados a la acción formativa.
- **Servicios deudores:** cantidad recuperada a través del precio de participación en la acción formativa para todos los asistentes en todas las jornadas de todas las convocatorias de la acción formativa.
- **Coste Real:** coste de la formación tras restarle el importe recuperado a través de los servicios deudores.